



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

14860
(1 of 3)

PREPARATION DU PROGRAMME INTERIMAIRE DE REDRESSEMENT ET
ASSISTANCE AUX DEPARTEMENTS TECHNIQUES ET SERVICES CENTRAUX

DU/GUI/84/006

GUINEE

Rapport final*

Rapport de base pour l'élaboration du
Programme Intérimaire de Redressement National (PIRN)
dans l'industrie manufacturière

VOLUME 1: Rapport Général

Etabli pour le Gouvernement de la République de Guinée
par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le Développement et du
Département de la Coopération Technique pour le Développement

D'après les travaux de:

- M. Kemal Abdallah-Khodja, Chef d'équipe
- M. Samir Kanoun, Consultant économiste industriel
- M. Talaat Orfaly, Consultant en évaluation de projets industriels
- M. Marcel Pandeles, Consultant en promotion de PME
- M. Bernard Prost à la Denise, Consultant en politiques industrielles

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Vienne

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

V O L U M E 1: RAPPORT GENERAL

V O L U M E 2: RAPPORTS ANNEXES

Rapport Annexe I: "Restructuration des entreprises étatiques du secteur industriel manufacturier"

Rapport Annexe II: "Réhabilitation du système institutionnel et juridique régissant le fonctionnement des entreprises étatiques industrielles"

Rapport Annexe III: "Mesures de politiques incitatives et actions de soutien au développement industriel"

Rapport Annexe IV: "Diagnostic et définition d'un programme d'actions propre à encourager et à soutenir la promotion des petites et moyennes entreprises manufacturières"

Rapport Annexe V: "Eléments d'un programme d'investissements, de réhabilitation et d'études dans le secteur industriel"

V O L U M E 3: DOSSIER SUR LA PROMOTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

VOLUME 1

RAPPORT GENERAL

D'après les travaux de M. Kemal Abdallah-Khodja,
Chef d'équipe

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	5
CHAPITRE I: Le secteur des industries manufacturières à la veille du PIRN	8
I. Bref historique	8
II. Vue d'ensemble sur le secteur industriel	8
II.1 Consistance du secteur industriel	8
II.2 Le poids économique de l'industrie	9
II.3 Le secteur public	11
II.4 Le secteur privé	13
II.5 Les institutions d'encadrement	14
III. Le diagnostic	15
IV. Conclusions	17
CHAPITRE II: La politique industrielle dans le cadre du PIRN	19
I. Les nouveaux choix de la politique industrielle	19
I.1 Les rôles respectifs de l'Etat et des opérateurs privés	20
I.2 Les axes du développement industriel	22
II. Le programme de redressement industriel	26
II.1 L'assainissement et la réorganisation des entreprises publiques industrielles	26
II.2 La réstructuration du secteur public industriel et le désengagement de l'Etat	28
II.3 L'amélioration des structures d'encadrement de l'industrie	30
II.4 L'appui des politiques industrielles incitatives	32
II.5 La contribution de la PME à la dynamisation du secteur privé	35
II.6 Le programme d'investissement et la préparation des étapes le développement industriel	36
CONCLUSIONS	38
NOTE ANNEXE SUR LA REORGANISATION DU MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	40

INTRODUCTION

Le Gouvernement de la 2ⁱème République de Guinée a entrepris depuis de nombreux mois l'évaluation de la situation dans le domaine industriel et une réflexion en vue de la définition d'une nouvelle politique de développement industriel capable de sortir l'économie industrielle de l'état de crise dans laquelle elle se trouve et d'en relancer le croissance sur des bases solides.

Ce processus d'évaluation et de réflexion a commencé par l'établissement du rapport ONUDI sur "Les choix d'une politique industrielle en Guinée" (Août 1984).¹⁾ Il s'est poursuivi par la tenue de la Conférence Nationale de l'Industrie (Octobre 1984) dont le rapport et les conclusions et recommandations ont constitué une étape-clé dans la réévaluation de la politique industrielle guinéenne.

L'élaboration du Programme Intérimaire de Redressement National (PIRN) a permis à la fois de poursuivre la réflexion, et de la structurer à la lumière des orientations et objectifs définis pour le PIRN. En particulier, ces travaux ont donné l'occasion de clarifier les nouveaux choix de politique industrielle notamment en ce qui concerne le rôle respectif de l'Etat et des opérateurs privés dans l'industrie et les axes de développement envisagé pour le futur. En même temps, l'objectif stratégique assigné au PIRN, à savoir définir et mettre en oeuvre un programme totalement centré sur le redressement du pays et la réhabilitation de son économie devait impliquer des tâches très précises à conduire dans le domaine industriel et en particulier:

- la restructuration du secteur public industriel et un désengagement approprié de l'Etat en vue de promouvoir un nouveau partage des responsabilités industrielles favorisant le mode opératoire privé;

1) Voir document ONUDI DP/ID/SER.A/536

- l'assainissement et la réorganisation des entreprises publiques industrielles pour mettre en place, pour le secteur demeuré public, des conditions de gestion plus décentralisées et plus adaptées à l'économie industrielle;
- l'amélioration des structures d'encadrement de l'industrie et notamment de l'environnement institutionnel et de son fonctionnement pour le rendre plus apte à soutenir le développement industriel;
- la définition de politiques incitatives dans différents domaines dans le but de mettre en place tous les instruments qui favorisent et entraînent le développement industriel;
- la dynamisation de la PME en tant qu'élément essentiel de contribution à l'émergence de nouvelles activités industrielles;
- la préparation d'un programme d'investissement dans le double but de dégager les actions de réhabilitation physique urgentes à entreprendre dans les entreprises existantes pour valoriser le potentiel en place et par ailleurs de préparer, par des actions judicieuses pré-investissement, les étapes futurs de développement.

L'explication des objectifs et démarches dans tous ces domaines devait constituer le corps des politiques à mener dans l'industrie pendant la période du PIRN. On les trouvera reprises dans le Volume I du rapport qui fournit un rappel du diagnostic du secteur industriel et, de façon synthétique, tous les aspects de la politique industrielle dans le cadre du PIRN.

Le Volume 2 du rapport, présenté sous forme d'annexes, détaille les volets les plus importants du programme de redressement. Ces rapports annexes constituent davantage un matériel destiné à alimenter la poursuite de la réflexion et l'action quotidienne à mener pendant le PIRN. C'est essentiellement un guide de travail à l'usage interne du Ministère du Développement Industriel.

Ces annexes portent sur:

- la réhabilitation du système institutionnel et juridique régissant le fonctionnement des entreprises étatiques industrielles (Annexe I)
- la restructuration des entreprises étatiques du secteur industriel manufacturier (Annexe II)
- les mesures de politiques incitatives et actions de soutien au développement industriel (Annexe III)
- le diagnostic et la définition d'un programme de mesures propres à encourager et à soutenir la promotion des PME industrielles (Annexe IV)
- les éléments d'un programme d'investissement de réhabilitation et d'études pour la période du PIRN (Annexe V).

Le Volume 3 du rapport est un dossier sur la promotion des petites et moyennes entreprises. Il comprend un ensemble de documents sur

- une proposition d'organisation de l'office de promotion des PME
- un projet de convention d'ouverture de crédits pour des projets PME
- des projets de statuts pour un groupement interprofessionnel des employeurs et pour un syndicat des industriels de Guinée
- des propositions de mesures d'appui à la création de PME
- des fiches de projets du programme PME du PIRN
- la liste des promotions agrés

CHAPITRE I

LE SECTEUR DES INDUSTRIES MANUFACTURIERES A LA VEILLE DU PIRN

I. BREF HISTORIQUE

Au cours des deux premiers Plans de développement, l'industrie a bénéficié d'efforts notables d'investissement.

C'est ainsi que dix-neuf entreprises publiques sur les 25 créées au total par l'Etat ont effectivement démarré leurs activités entre 1964 et 1975 essentiellement avec l'assistance technique et financière de pays à économie centralisée.

Pendant le troisième Plan et ceux qui l'ont suivi, l'Etat a réduit l'investissement public dans l'industrie manufacturière.

Il a par contre commencé à s'associer à des privés (notamment étrangers). C'est ainsi que 3 sociétés d'économie mixte furent constituées au début des années 70. Par ailleurs, plusieurs unités créées pendant les deux premiers plans sont devenues prématurément vétustes et depuis 1975 l'Etat a dû entreprendre un programme de réhabilitation physique de ses entreprises.

Notons que les opérateurs privés nationaux ont été tout le long exclus de l'effort de développement industriel. Malgré tout, un secteur informel d'entreprises industrielles artisanales s'est développé sans le moindre encadrement ou encouragement de la part de l'Etat.

II. VUE D'ENSEMBLE SUR LE SECTEUR INDUSTRIEL

II.1. Consistance du secteur industriel

L'activité industrielle connue, bien qu'imparfaitement, est surtout le fait du secteur public qui regroupe l'essentiel des entreprises organisées.

L'héritage légué par l'ancien régime en matière d'industrialisation consiste concrètement en:

- i) quarante et une entreprises industrielles publiques. 25 d'entre elles ont été créées par l'Etat, les 16 autres reprises au secteur privé;
- ii) un secteur privé quasiment inexistant étioilé par une politique qui lui a toujours été hostile;
- iii) un secteur d'entreprises personnelles informelles assez actif qui a réussi à émerger malgré toutes les contraintes.

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

Répartition de l'industrie par sous-secteurs

Industrie agro-alimentaire	60 %
Industrie chimique	10 %
Industrie métallique	11 %
Industrie du bois et textile	10 %
Industries diverses	9 %

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

II.2. Le poids économique de l'industrie

La place relative de l'industrie manufacturière dans l'économie est très faible et a baissé sensiblement au fil des années. La contribution du secteur au PIB est passée de 3,25 % en 1973 à 2,24 % en 1981 en prix constant base 1981. Le taux de croissance moyen entre 1973 et 1981 est négatif et s'évalue à -1,49 % par an. Après une croissance rapide de 12,27 % par an entre 1973 et 1977, la contribution du secteur au PIB a connu un déclin important. En effet, entre 1977 et 1981, son taux de croissance moyen a été de -13,57 % par an. Le tableau suivant donne l'évolution de la contribution du secteur des industries manufacturières entre 1973 et 1981 ainsi que l'évolution d'autres indicateurs significatifs.

ANNEE	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	
PIB Prix du marché, prix constant 1981	27380	29343	30506	33525	34294	35277	35323	36170	35251	
Salaries secteur moderne	114600	-	126300	131700	133083	134230	151177	157533	164727	
Dette publique - Dépense- ments - Totaux millions US	91	111	87	70	50	112	126	116	136	
Contribution du secteur manufac- turier au PIB (millions Syllis)	Total	890	899	888	943	1414	1033	748	783	789
	Public	805	810	795	844	1311	925	634	664	644
	Privé	85	89	93	99	103	108	114	119	125
Total % PIB	3,90	3,06	2,91	2,81	4,12	2,93	2,12	2,16	2,24	
Salariés secteur manufac- turier	9600	-	7200	7200	7340	7361	9661	8998	9151	
% du total	6,58	-	5,69	5,47	5,52	6,39	5,71	5,56	5,43	
Production par salarié (1000 Syllis)	45,8	-	72,2	80,6	133,1	98,4	56,5	68,7	72,6	
Dette publique: Débiteurs au titre secteur manufacturier (mill. \$US)	16	25	14	26	13	13	22	36	36	
% du total	17,87	22,26	15,54	36,57	25,00	11,41	17,82	27,42	26,61	

Source: Statistiques nationales extraites du Mémorandum Banque Mondiale, Février 1984.

L'analyse des données figurant dans le tableau joint montre que la contribution du secteur industriel à la formation du PIB reste très faible. Elle est située en moyenne à environ 3 %. Mise à part l'année 1977, où cette contribution a connu une forte croissance, sa tendance générale a été vers la baisse.

La valeur ajoutée du secteur est constituée essentiellement par les entreprises publiques. Cependant un fait à la fois important et paradoxal se dégage. Alors que la tendance générale de la contribution du secteur manufacturier est à la baisse, la part du secteur privé dans cette même contribution a connu une croissance notable passant de 9,5 % du total de la contribution du secteur en 1973 à 15,8 % de cette même contribution en 1981. Ceci malgré l'hostilité historique de l'environnement institutionnel et administratif envers l'initiative privée et malgré les avantages dont disposent les industries publiques en matière d'accès aux sources officielles de devises et d'autres facteurs.

Notons que cette croissance accrue de la contribution des opérateurs illustre le dynamisme relatif du secteur privé et son potentiel de développement éventuel.

II.3. Le Secteur Public

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

- Alimentation, transformation des fruits et boissons (sucrerie), huileries, conserverie de fruits, boissons non alcoolisées;
- Matériaux de construction (briqueterie, carreaux et céramiques, broyage de clinker);
- Industrie chimique (peintures plastiques, explosifs, articles de toilette, oxygène acétylène, rechapage pneus);
- Industrie du bois (panneaux agglomérés, contreplaqués, meubles);
- Diverses autres activités (textiles, outillages agricoles, cuirs et chaussures, tabacs et allumettes).

Cet ensemble d'activités industrielles du secteur public ne constitue pas actuellement un potentiel significatif.

En effet sur les 41 entreprises étatiques 17 sont en arrêt. 10 ont été rénovées et le reste des entreprises fonctionne à 20 % en moyenne de leur capacité. Notons également que parmi les entreprises renouvées, 7 sont à l'arrêt en attente de la mise à leur disposition des moyens de fonctionnement tels que matières premières, énergie, fonds de roulement et éventuellement quelques investissements complémentaires mineurs.

Le secteur manufacturier public n'emploie que 5.43 % du total des salariés du secteur moderne. Sa contribution à la création d'emploi est très faible comparée au volume relativement important d'investissements dont il a bénéficié. Par ailleurs la production par salarié a sensiblement régressé entre 1977 et 1981. Elle est passée de 133.000 à 68.600 Sylis pendant la période. Cette baisse de production est due au gonflement des effectifs constaté pendant la même période. Ces sureffectifs sont le résultat de la politique de l'ancien régime consistant à garantir l'emploi à tous les diplômés et à affecter ces diplômés d'office aux entreprises sans que ces dernières en expriment le besoin. Notons à cet effet, et ceci ne ressort pas du Tableau ci-dessus que cette politique a eu également comme résultat un inversement de la pyramide au sein des entreprises industrielles publiques. En effet, le nombre de cadres supérieurs y est excessivement élevé et y est disproportionné par rapport aux besoins et aux effectifs du personnel de production.

Le secteur manufacturier public a absorbé en moyenne 12,9 % de la dette publique ou celle garantie par l'Etat, alors que sa contribution à la formation du PIB se situe comme il a été mentionné ci-dessus aux alentours de 3 %.

Des calculs fait par ailleurs ont montré que dans un passé récent les entreprises industrielles étatiques ont bénéficié de 60 % des investissements en capital et de 67 % de la dette extérieure affectée à l'ensemble des entreprises publiques.

Malgré cette disproportion les revenus qu'en a tiré le Gouvernement n'ont pas été très importants. En effet, les transferts des entreprises industrielles à l'Etat n'ont constitué que 18 % de transferts de l'ensemble des entreprises publiques. Exception faite des sociétés d'économie mixte (Soprociment, Salguidia,

Soguilube et Sopec), seules 21 entreprises ont été en mesure de produire un bilan en 1983. Parmi les 21 bilans 6 seulement pouvaient fait état d'un résultat positif alors que le déficit atteignait 120 millions de Syllis. En outre au cours de l'exercice budgétaire 1983, 70 millions de Syllis ont été prélevés sur le budget de l'Etat au titre des salaires pour le personnel maintenu en place des entreprises arrêtées pour rénovation.

II.4. Le Secteur Privé

Le secteur manufacturier privé actuel en Guinée regroupe essentiellement des PME et des entreprises individuelles relevant du secteur industriel dit informel.

II.4.1. Les PME

Un recensement réalisé en 1982 a révélé l'existence d'une trentaine de petites et moyennes entreprises industrielles engagées dans la production de savon, de textiles, de literie, de pain, de limonade, etc... Quelques commentaires ont été fournis sur la contribution de ces entreprises à la formation du PIB aux paragraphes précédents. Ajoutons qu'un véritable afflux vers la création de petites et moyennes entreprises a suivi la confirmation par la deuxième République de la politique du libéralisme économie. Cet afflux est illustré clairement par les demandes de crédits enregistrées ces derniers temps.

Ajoutons également que sous l'impulsion du CMRN le Gouvernement est en voie de remettre à leurs propriétaires quelques ateliers et petites unités industrielles confisqués ou nationalisés par l'ancien régime. Enfin notons la promulgation en octobre dernier d'un nouveau code des Investissements encourageant la création d'industries par les nationaux et les partenaires étrangers.

II.4.2. Le Secteur Informel de Production

Ce secteur consiste en une multitude de petites entreprises individuelles. On ne dispose que de peu de données sur ce secteur. Un recensement récent a révélé l'existence de 1500 unités employant environ 15 000 personnes.

Ces entreprises sont généralement nées de la nécessité pour les travailleurs n'ayant pas de formation particulière ou ne trouvant pas à s'employer dans les entreprises quelles soient privées ou d'Etat, de se créer un revenu leur permettant de subvenir à leurs besoins.

Ces entreprises informelles ont pour caractéristiques principales:

- Une activité débouche sur la fourniture de produits ou d'objets de première nécessité ou d'utilisation courant pour satisfaire les besoins d'une couche importante de la population au faible pouvoir d'achat.
- Cette activité met en oeuvre un outillage simple émanant lui aussi d'une production de même type.
- La principale source des matières premières utilisées provient de la "récupération" notamment en ce qui concerne les métaux.
- La main-d'oeuvre est généralement fournie par la famille ou l'éthnie car les salaires sont bas et aléatoires.
- L'interaction avec le négoce, la PME et l'industrie est très faible dans le sens de ses achats, par contre elle compte sur le marché potentiel de différents secteurs où ces entreprises informelles sont concurrentes.
- Cette économie informelle n'apporte aucune contribution à l'Etat mais par contre joue un rôle économique important, d'autant plus qu'il s'est largement développé dans le contexte de pénurie et de distorsions de tous ordres engendrées par le blocage de l'économie officielle. Il est clair que le secteur informel joue un rôle "stabilisateur" car il s'est largement substitué à cette économie en permettant un approvisionnement pas toujours suffisant mais permanent.
- Ce secteur qui représente une pépinière d'entrepreneurs continuera à assurer l'essentiel de l'emploi et à constituer un complément notable de secteur organisé.

II.5. Les Institutions d'Encadrement

Le Ministère du Développement Industriel assume actuellement la responsabilité de planifier, d'orienter, de réglementer, de contrôler et de promouvoir l'activité industrielle. Bien qu'il dispose d'un Bureau d'Etudes et d'un office de promotion des PME, il est plutôt organisé pour le contrôle des industries étatiques. Par

ailleurs, le Ministère ne dispose pas actuellement des outils et des compétences effectives indispensables à la planification, l'orientation et la promotion de l'activité industrielle et à son intégration avec les autres secteurs de l'économie.

Le système bancaire qui devrait normalement apporter un véritable soutien au développement de l'activité industrielle est quasiment inopérant. Le seul événement significatif à cet égard a été l'accélération par le Gouvernement de la Deuxième République de la mise en place de la ligne de crédit en faveur des petites et moyennes industries et la recherche active d'autres lignes de crédit du même genre.

Enfin une chambre du Commerce, de l'Agriculture et de l'Industrie est actuellement en voie de création. Elle constitue entre autre un organe d'accueil et d'orientation des investisseurs.

III. LE DIAGNOSTIC

Si la première République a connu l'émergence de certaines réalisations industrielles, il n'en reste pas moins que pendant cette période ont prises naissance et se sont renforcées les causes fondamentales de la paralysie constatée aujourd'hui de l'industrie manufacturière existante, et la faiblesse du développement industriel comparé aux potentialités et aux besoins du pays. Ces causes qu'il conviendrait d'éliminer graduellement peuvent être résumées ainsi:

- Les mauvaises conditions d'organisation des entreprises étatiques du point de vue de l'efficience de leur gestion.
- Contrôle total et centralisé de la gestion des entreprises manifesté par la mise en place d'un appareil administratif de contrôle et d'approbation excessivement lourd et lent.

Cet appareil et ce système ont dépourvu les dirigeants des entreprises étatiques des pouvoirs indispensables à la bonne conduite des services vitaux de leurs entreprises respectives. Il a contribué inéluctablement aux carences de gestion constatées aussi bien au niveau des entreprises que du reste de l'économie.

- L'exclusion du secteur privé qui aurait pu contribuer pour sa part au développement industriel.
- Non maîtrise de la planification, de l'orientation et du suivi du développement industriel. En fait il n'y avait pas de planification réelle et les programmes d'investissement ont été l'objet de décisions, par projet, souvent sur la base d'études de faisabilité élaborées par les fournisseurs. La décision d'investir s'est également faite sans tenir compte des besoins en intrants d'origine nationale et étrangère et sans développer parallèlement les infrastructures énergétiques, de transport et de télécommunications nécessaires.
- Une politique en matière de prix agricoles qui a fortement dissuadé les producteurs. Cette politique a eu une double conséquence, à savoir:
 - les difficultés d'approvisionnement des agro-industries en matières premières d'origine agricole
 - la diminution des exportations de produits agricoles, qui a contribué à la pénurie de devises qui trouve ses origines vers la fin des années 60 et qui culmine de nos jours.
- Cette pénurie de devises n'a pas permis d'approvisionner les industries en matières premières, pièces de rechange et produits semi-finis. Elle a constitué l'une des causes principales du faible taux d'utilisation des capacités installées et plus grave encore dans la dégradation souvent irréversible des outils de production.
- La coexistence d'une économie officielle et d'une autre parallèle et souterraine créant ainsi des distorsions peu favorables à l'investissement.
- Des politiques de formation et de développement de ressources humaines peu adaptées aux besoins de l'industrie. On n'a pas tenu compte de la structure des besoins en qualification pour établir le système de formation et aucune action spécifique sérieuse n'a été engagée au niveau des entreprises.

Pour ce qui concerne la PME les actions prévues à partir de 1982 pour assurer leur développement n'ont connu pratiquement aucun début de réalisation.

Les lignes de crédit pour assurer les investissements dans ce secteur vont seulement commencer à fonctionner.

Les blocages sont de nature différente.

- La complexité et la bureaucratisation excessive des procédures d'agrément;
- La mise en place tardive des moyens et de l'assistance technique pour lancer des projets, former des cadres guinéens, en un mot mettre le processus en marche;
- Le fait que la décision finale d'accorder le financement remonte à la source chez le bailleur de fonds ce qui prend beaucoup de temps;
- L'utilisation de l'assistance technique ne s'est pas faite d'une façon efficace par les bénéficiaires, elle a coûté très chère pour un résultat médiocre.

L'environnement reste encore peu favorable à la promotion du secteur des PME, qu'il soit bancaire ou fiscal. Le code des investissements place la barre trop haute pour permettre aux PME d'en profiter.

Les difficultés d'approvisionnement, l'impossibilité d'accéder aux licences d'importation rendent encore plus difficile leur gestion courante et compromettent leur rentabilité car elles supportent la sanction financière immédiate des manques à gagner engendrés par ces obstacles.

IV. CONCLUSIONS

En définitive l'industrie guinéenne, après avoir connu au cours des premiers plans un intense effort d'investissement a vu progressivement, à partir de la fin de la décennie 70, le potentiel mis en place être réduit à de très faibles taux d'activité, voir à cesser de fonctionner sous l'effet des nombreux facteurs mentionnés qui ont joué de façon cumulative et qui se résument en une carence et une inefficience de l'organisation économique à tous les niveaux. Parallèlement l'effort d'investissement neuf aussi bien au niveau de l'Etat que des agents privés s'est réduit malgré les quelques tentatives de libéralisation opérées ces dernières années. Sur un autre plan il faut noter que les conditions extérieures sont également devenues de plus en plus défavorables avec la recession mondiale qui a notamment affecté la production d'aluminium, moyen de survie essentiel du pays ces dernières années.

Face à cette dégradation de l'économie industrielle, résultant d'une politique, d'un système économique et d'une planification inadaptés et inefficients, il convient de procéder à une réévaluation d'ensemble des voies et moyens du développement industriel et de définir le programme d'action à mener dans l'optique d'abord et essentielle du redressement de la situation et ensuite de la préparation du pays à une nouvelle phase de son développement dont les bases solides auront être établies. C'est le double objet du PIRN pour ce qui concerne l'industrie manufacturière.

La situation présente de la Guinée pose une série d'interrogations auxquelles la politique industrielle doit répondre. Parmi celles-ci, les principales concernent le devenir du secteur public et les modes d'organisation les plus adaptées à sa meilleure efficacité, les réformes économiques d'ensemble à promouvoir pour soutenir et dynamiser le développement industriel en général et notamment les mesures incitatives les plus aptes à promouvoir l'investissement privé, le choix d'un cadre institutionnel adéquat qui constitue un support et non un frein aux activités manufacturières, la détermination des actions à mener pour mieux préparer la relance de l'investissement industriel, etc...

C'est à cet ensemble de questions que répond la politique industrielle du PIRN.

CHAPITRE II

LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DANS LE CADRE DU PIRN

I. LES NOUVEAUX CHOIX DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

La politique industrielle a pour objet de façonner l'activité industrielle présente et future de l'économie nationale. Elle port donc à la fois sur l'appareil productif existant et sur l'élargissement de cet appareil.

Dans le contexte antérieur les instruments de la politique industrielle étaient tous de caractère administratif et s'articulaient autour des injonctions et refus administratifs d'une part et de l'allocation administrative de ressources centralisées d'autre part.

Les autorités de la 2^e République entendent sortir de ce système qui a conduit à l'inefficacité de l'appareil productif industriel, à l'émergence d'une économie souterraine source de distorsions et de dysfonctionnements et plus généralement au blocage de la croissance industrielle.

L'objectif est d'arriver à une économie industrielle beaucoup plus ouverte restaurant l'autonomie et la responsabilité des agents industriels, libérant les initiatives et rétablissant le jeu des mécanismes essentiels du marché tout en sauvegardant les responsabilités d'orientation de l'Etat.

Le PIRN est à la fois le cadre et la période durant laquelle cet objectif et cette mutation vont être mis en oeuvre. Il revêt ainsi le caractère d'une étape de transition durant laquelle il s'agira à la fois de desserrer l'étouffement de la centralisation bureaucratique et de mettre en place les nouveaux instruments que va utiliser la politique industrielle et qui vont permettre d'orienter et de développer les activités tout en améliorant notamment par la planification et des réformes institutionnelles adéquates l'efficacité de l'intervention de l'Etat.

I.1. Les Rôles Respectifs de l'Etat et des Opérateurs Privés

La clef et le point de départ de cette évolution souhaitée est la redéfinition des rôles respectifs de l'Etat et du secteur privé dans le processus d'industrialisation.

Jusqu'à présent l'Etat était pratiquement seul à occuper le terrain industriel. L'activité industrielle se confondait avec son fonctionnement et il était de fait l'unique investisseur dans le domaine manufacturier. L'objectif est de mettre fin à la fois à cette confusion des rôles et des activités et à cette prééminence totale, pour déboucher sur l'ouverture la plus large aux initiatives privées tout en sauvegardant un rôle qui demeurera essentiel à l'Etat.

Il serait en effet illusoire de penser que pour un pays comme la Guinée, où tout reste à faire, un développement conséquent puisse résulter spontanément par le simple jeu des forces et des mécanismes du marché. Même en rétablissant de tels mécanismes et en appelant l'effort privé à se concrétiser l'intervention de l'Etat sera nécessaire à la fois - pour réactiver ces mécanismes et veiller à leur bonne marche, orienter les choix de développement, mobiliser ou aider à mobiliser les ressources tant nationales qu'extérieures, aider à la concrétisation des initiatives privées, créer un cadre institutionnel et réglementaire favorable. L'expérience d'autres pays en développement montre qu'en l'absence d'un tel engagement de l'Etat le processus d'industrialisation a peu de chances de prendre une ampleur significative.

Le rôle de l'Etat dans ce processus d'industrialisation s'attachera donc à deux missions fondamentales:

- encadrer l'économie industrielle par un réseau de politiques et d'institutions dynamiques favorables à l'émergence et à la concrétisation des initiatives privées;
- exercer une activité de promotion des investissements notamment en définissant concrètement les axes de développement et leur contenu, en procédant aux études de base nécessaires aux étapes préparatoires de l'investissement, en veillant à la qualité et à l'efficacité des projets envisagés.

Ceci étant, l'Etat ne s'interdira pas pour autant d'être investisseur industriel mais il le sera le moins possible, éventuellement seul, dans des domaines qu'il pourrait estimer stratégiques ou comme participant à un projet mixte soit qu'il y attache de l'intérêt soit que les partenaires souhaitent sa présence.

Dans tous les cas l'Etat devra éviter de prendre directement des responsabilités de gestion.

En bref l'Etat doit être le premier promoteur du pays, un investisseur éventuel mais le moins gestionnaire possible des activités manufacturières.

Ainsi tout le champ de l'industrie est ouvert à l'initiative privée qui se verra encouragée par un ensemble de mécanismes et de mesures incitatives esquissés dans le programme d'action exposé plus loin. Il lui appartiendra de se manifester au niveau des espérances et des potentialités que le pays possède et en ayant à l'esprit de jouer pleinement son rôle en contribuant effectivement au processus d'industrialisation.

Dans cette optique le secteur des petites et moyennes entreprises, qui a déjà fait la preuve de ses capacités d'adaptation, représente un potentiel réel dès lors que de bonnes conditions sont mises en place pour favoriser ses initiatives. Il devra en conséquence être encouragé d'autant qu'on peut espérer de ce type d'activité des résultats beaucoup plus immédiats avec des mises de fonds modestes.

Ce recours et cet appel à l'investissement privé, pour avoir des chances d'être suivi d'effet, doit s'accompagner d'un effort de l'Etat pour rendre crédible sa volonté d'ouverture et sa politique de redressement. Ce qui implique une double nécessité:

- une action globale touchant tous les aspects qui conditionnent le développement industriel. Celui-ci doit cesser d'être appréhendé comme une simple activité sectorielle pour être intégré aux politiques et aux démarches qui, dans les autres domaines (financier, commercial, agricole, d'infrastructures et autres) ont une influence sur le fonctionnement et l'évolution de l'industrie.

- l'existence d'une administration capable de créer un climat de confiance par la cohérence de son approche, par la clarté et la rigueur de ses démarches et décisions ainsi que par l'amélioration constante de sa propre gestion, et de sa capacité de réaction et d'adaptation.

L'ensemble des orientations ainsi énoncées indique clairement que l'Etat est responsable de la politique d'investissement et de l'évolution de l'économie industrielle. Cette responsabilité, il l'exercera pendant la période du PIRN à deux niveaux:

- en mettant en place les mécanismes capables de déclencher les investissements et les activités, de les orienter, voire de les assister. A cette fin il utilisera à la fois le cadre institutionnel le plus adéquat et des instruments de politique économique qu'il conviendra de restaurer (Code des Investissements, planification, réformes administratives et juridiques, système et politique des prix, tarifaire de la fiscalité, du crédit, etc...)
- en assainissant le secteur public industriel, qui notamment grâce à la réserve de production qu'il représente doit pouvoir jouer un rôle actif dans le redressement à venir et cela en procédant à une réévaluation complète de la politique menée à ce jour dans ce secteur et allant dans le sens d'une libéralisation appropriée de l'économie et d'un abandon des formes d'organisation étatiques. L'objectif est ici double: d'une part réhabiliter le secteur public dans ses aspects économiques et techniques et lui conférer un statut et des conditions de fonctionnement qui le rapprochent le plus possible de l'entreprise privée et d'autre part désengager l'Etat des entreprises industrielles.

I.2. Les Axes de Développement Industriel

En matière d'industrie, les objectifs généralement assignés au développement sont les suivants:

- valoriser les ressources nationales,
- satisfaire les besoins de la population,
- maximiser la création d'emplois productifs et les revenus des agents,
- contribuer aux recettes budgétaires de l'Etat,
- participer à l'établissement des équilibres généraux, notamment en matière de balance des paiements.

Ces objectifs généraux sont à organiser et à moduler en fonction des spécificités propres à l'économie nationale et à l'étape de développement qu'elle traverse et au fur et à mesure que des études de base auront éclairé les conditions et la faisabilité de leur mise en oeuvre.

De ce dernier point de vue ces objectifs devront être explicités en tenant compte des règles fondamentales de l'efficacité économique et des principes essentiels de l'économie de marché.

Il appartiendra à la période couverte par le PIRN de définir, à partir de ces principes une stratégie industrielle adaptée au pays et s'inscrivant dans un plan à long terme déterminant les objectifs d'industrialisation de l'avenir. Les travaux de planification qui seront menés à cet effet devront s'appuyer sur des études de base pouvant éclairer les choix à effectuer. On peut cependant d'ores et déjà indiquer certaines directions de travail qui vont constituer les choix de politique de développement et d'investissement du moyen terme.

Le développement du secteur industriel contribue d'autant plus au développement économique d'ensemble qu'il s'effectue en relation étroite et dynamique avec les autres secteurs de l'économie dont il reçoit les impulsions et qu'il détermine en même temps. Pour se densifier, s'élargir et se développer l'activité manufacturière, durant l'étape du Programme Intérimaire de Redressement National (PIRN) et au-delà, prendra appui sur:

- le secteur actuellement le plus moteur de l'économie, en l'occurrence celui de l'industrie minière qui continuera pour un temps à être le principal fournisseur de la part de la richesse nationale traduite en pouvoir d'achat sur les marchés extérieurs;
- les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, qualifiés de prioritaires dans le cadre du PIRN, qui constituent l'ensemble économique auquel devraient se greffer des activités manufacturières;

- la mise en place des infrastructures nationales auxquelles devraient se rattacher des productions manufacturières d'approvisionnement.

Les activités industrielles susceptibles de se développer en relation avec les secteurs énumérés plus tôt seront différentes.

- Dans le cas du secteur minier, les activités industrielles trouveront leur place essentiellement en aval en matière de productions de substitution de certains approvisionnements importés, insuffisamment produits nationalement et accessoirement au titre de l'allongement de la chaîne de transformation en aval; il s'agira d'exploiter pour les besoins de l'industrialisation l'ensemble de la demande en biens et services de l'activité minière et en même temps de voir quels produits miniers bruts pourraient faire l'objet, de façon réaliste, d'une étape de transformation industrielle en Guinée.
- Dans le cas des secteurs agricoles, d'élevage et de pêche, les activités industrielles viendront au soutien du développement de ces secteurs et contribueront de manière motrice à leur croissance en leur fournissant des équipements et des intrants et en assurant la transformation et le conditionnement de leurs produits primaires tant pour les besoins intérieurs que pour le marché international. A cet égard ces productions manufacturières pourront également desservir un éventail plus large d'activités et de besoins.
- Dans le cas des infrastructures nationales à mettre en place, la production manufacturière notamment à partir des ressources nationales, d'intégrera à titre de fournisseur spécialement du bâtiment et des travaux publics.

Il se dégage alors deux catégories d'actions industrielles:
l'une motrice, tendant à soutenir l'effort national de développement dans les secteurs rural et d'infrastructure, et l'autre entraînée par la croissance et l'élargissement des industries extractives.

Dans le cadre de ces deux directions de développement des activités industrielles, l'agro-industrie revêtira un caractère essentiel, complémentaire de la priorité assignée au développement agricole.

Par ailleurs, dès à présent, et grâce à l'assainissement de l'économie nationale, il sera possible d'aborder des réalisations industrielles orientées vers la satisfaction des grands besoins de consommation et en produits intermédiaires. principalement sur la base de la substitution aux importations.

Les listes de projets résultant de ces objectifs et qui concernent les investissements de la période ultérieure seront le résultat des études de base et de projets prévus au programme d'investissement du PIRN.

Ainsi se trouve éconcée une stratégie de développement industrielle à la fois progressive dans son intensité et centrée sur les données et les réalités propres du pays. Ceci étant, dans sa mise en oeuvre elle devra rester largement ouverte à l'échange international et chercher à conquérir sa place sur les marchés extérieurs. De ce point de vue la renforcement des liens économiques régionaux devra constituer un de ses objectifs.

En effet, il faut souligner que la Guinée attache une importance particulière au développement de la coopération sous-régionale dans le domaine industriel car elle estime qu'elle représente un atout majeur pour la mise en place d'industries plus importantes et plus élaborées. Pendant la période du PIRN la Guinée continuera à appuyer tous les efforts de coopération déjà amorcés et recherchera toute opportunité nouvelle pour l'avenir.

Dans le cadre de cette politique de coopération sous-régionale la Guinée entend apporter sa contribution à la poursuite des études de projets et s'attachera à prendre en compte pour la préparation de son développement industriel futur les objectifs retenus par la Décennie du Développement Industriel de l'Afrique.

De façon générale, pour un pays disposant de ressources naturelles comme le nôtre, la coopération industrielle régionale constitue un atout qu'il convient de valoriser pour élargir les opportunités de transformation industrielle.

II. LE PROGRAMME DE REDRESSEMENT INDUSTRIEL

L'industrie guinéenne est dans son état actuel incapable d'entamer réellement un développement sérieux sans un assainissement de l'environnement industriel et sans une profonde réforme à la fois des politiques et des structures institutionnelles. Les orientations concernant cette réforme, et qui viennent d'être tracées, doivent trouver leur expression dans une série d'actions destinées à lever les obstacles actuels et à assurer la mise en place des conditions permettant d'aborder de façon plus efficiente une nouvelle étape de développement. C'est l'objet et le but même du programme de redressement que de définir cet ensemble d'actions dans le cadre des nouveaux choix de politique industrielle.

Ce programme s'articule autour de six volets:

- l'assainissement et la réorganisation des entreprises publiques industrielles,
- la restructuration du secteur public industriel et de désengagement de l'Etat,
- l'amélioration des structures d'encadrement de l'industrie,
- l'appui des politiques incitatives industrielles,
- la contribution de la PME à la dynamisation du secteur privé,
- la préparation des étapes futures de développement.

II.1. L'Assainissement et la Réorganisation des Entreprises Publiques Industrielles

Il s'agit de mettre en oeuvre une politique d'assainissement et de redressement du secteur public qui passe par une réforme tant des modes organisationnels des entreprises et de leur environnement que des critères qui président à leur gestion et ceci en vue de les rendre à la fois plus autonomes et plus efficientes.

Le secteur d'Etat a jusqu'ici fonctionné dans des conditions qui entravaient tout esprit d'initiative et déresponsabilisaient les dirigeants comme les travailleurs des entreprises. ⁽¹⁾

(1) Voir Rapport ONUDI Août 1984 "Les choix d'une politique industrielle en Guinée".

Il convient désormais que les sociétés d'Etat évoluent dans des conditions économiques et des modes de gestion similaires à celles du secteur privé. Elles devraient notamment pouvoir:

- fixer les prix des produits en fonction de leur coût de revient;
- commercialiser leur production en fonction du canal de distribution le plus efficace sans intermédiaires inutiles;
- s'approvisionner librement à l'intérieur et à l'extérieur et à cet effet de disposer d'un pouvoir d'achat sur les marchés extérieurs dans le cadre des contraintes de moyens de paiement extérieurs;
- et plus généralement disposer d'une autonomie en matière financière, commerciale et sociale en ce qui concerne leur gestion courante;

Ces principes devraient inspirer un nouveau statut des entreprises publiques industrielles. Cette vision requiert cependant le passage à travers une période de transition durant laquelle il s'agirait de:

- regrouper les différentes tutelles, dont les entreprises relèvent, au sein d'une seule et même tutelle, le Ministère du Développement Industriel;
- mettre en place un programme intensif de formation en gestion des entreprises destiné aux principaux cadres des sociétés nationales;
- créer les modalités financières permettant de résoudre le problème de manque de fonds de roulement des sociétés nationales;
- et de façon générale rationaliser et améliorer l'organisation et les méthodes de gestion des entreprises publiques industrielles. Il va de soi également que l'autorité de gestion utilisera ses pouvoirs dans un souci de rentabilité financière et économique des entreprises.

Cette démarche n'aura de sens et ne sera réellement utile que si préalablement les entreprises d'Etat font l'objet d'un programme d'assainissement et de réhabilitation permettant d'assurer leur pérennité au delà de leur survie et sous réserve que leurs besoins essentiels soient satisfaits.

Elle suppose également qu'elle s'insère dans le cadre d'une organisation dynamique de la tutelle, qui cesse de s'exercer sous le forme d'un contrôle pesant pour s'appuyer sur:

- d'une part des instruments de planification au niveau de l'entreprise,
- d'autre part des instruments de contrôle de gestion a posteriori.

Le programme de réformes et d'actions à mener sur tous ces aspects est repris dans le volume 2 du rapport, annexe I: "Réhabilitation du système institutionnel et juridique regissant le fonctionnement des entreprises étatiques industrielles".

II.2. La Restructuration du Secteur Public Industriel et le Désengagement de l'Etat

Il s'agit ici de mettre en oeuvre une nouvelle répartition des activités entre le secteur public et le secteur privé notamment par un redéploiement du secteur d'Etat conduisant soit à la privatisation pure et simple de certaines entreprises d'Etat soit à leur transformation en société mixte, la part du secteur purement public état, à terme, destinée à se réduire aux seules entreprises qu'il sera jugé stratégiques ou particulièrement utiles de conserver dans le secteur d'Etat.

L'Etat a jusqu'ici assumé directement le rôle de financier dans la construction de l'appareil industriel. Aujourd'hui il est propriétaire (à part entière ou en participation) de la majorité des établissements manufacturiers.

Désormais l'engagement de l'Etat dans la production manufacturière doit être cohérent avec la politique industrielle éconocée précédemment et être conforme aux principes de l'efficacité économique. Ainsi, mis à part certaines productions à caractère stratégique les productions manufacturières des sociétés nationales devront être financièrement et économiquement rentables. Dans l'éventualité contraire, l'Etat devrait s'en retirer par la voie la moins onéreuse. Toutefois, même pour les sociétés étatiques rentables, il est possible d'envisager un retrait de l'Etat à partir d'un redéploiement du capital d'investissement vers d'autres utilisations plus avantageuses pour la nation.

Il s'agit ici d'identifier, d'une part, les critères permettant de procéder à cet assainissement et, d'autre part, de tracer les modalités devant être suivies pour y parvenir.

Les critères qui pourraient guider l'action de l'Etat dans ce domaine sont les suivants:

- maintien d'une participation publique dans certaines entreprises nationales pour des raisons d'ordre social (par exemple les sociétés du domaine de la santé);
- maintien d'une participation publique dans certaines entreprises nationales pour des raisons d'ordre économique (par exemple les utilités publiques);
- maintien d'une participation publique dans certaines sociétés nationales pour des raisons d'ordre financier (par exemple les sociétés minières ou les sociétés de tabac et allumettes);
- la cession ordonnée des participations de l'Etat dans le reste des situations dans une optique de maximisation du produit financier pour l'Etat mais surtout du rendement économique pour la nation grâce au maintien et plus encore grâce à la croissance des entreprises concernées.

On comprend alors qu'il s'agit de moduler selon les circonstances chacune des participations et, à cet effet, on pourra réviser la position des participations actuelles de l'Etat dans les sociétés nationales candidates aux trois premiers critères formulés plus haut, en fonction du principe de l'engagement minimal.

Inversement le choix des partenaires devrait être apprécié par cas d'espèces en fonction des critères suivants:

- apport technologique
- savoir faire en matière de gestion et commercialisation
- apport financier.

Par ailleurs, en ce qui concerne les cessions éventuelles, leurs modalités devront être étudiées et arrêtées en détail avec pour objectif:

1. de ne pas brader les derniers publics
2. de ne pas fixer des prix dissuasifs
3. d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

Le programme des cessions devrait en outre être suffisamment échelonné dans le temps pour permettre d'être pleinement maîtrisé et trouver le meilleur partenaire possible qui, outre l'apport financier, devrait offrir les meilleures conditions de valorisation du patrimoine existant. Il convient d'envisager dès à présent la création d'une structure adéquate capable de mener à bien ces opérations.

L'annexe II du volume 2 intitulé "Restructuration des entreprises étatiques du secteur industriel manufacturier" examine cas par cas quel pourrait être le devenir de chaque entreprise du secteur d'Etat.

II.3. L'Amélioration des Structures d'Encadrement de l'Industrie

L'Etat, dans son nouveau rôle dominant d'orientation et de promotion industrielle doit être en mesure d'assumer ses missions dans les meilleures conditions. Ce qui suppose une réforme de ses structures et méthodes pour mieux les adapter à la politique industrielle qui a été choisie.

Dans le domaine industriel cette réforme touche principalement trois aspects:

- II.3.1. L'amélioration de l'information et de la planification industrielle notamment au niveau de la connaissance des activités et performances du secteur, de la programmation du développement industriel et de l'analyse et de l'évaluation des projets.
- II.3.2. L'aménagement des missions et de l'organisation du Ministère du Développement Industriel pour l'adapter à la nouvelle stratégie industrielle et aux objectifs et tâches qu'elle suppose (voir Note Annexe jointe).

II.3.3. La mise en place de structures adéquates d'accompagnement et de soutien du développement industriel notamment dans le domaine de l'investissement de la formation, de la technologie, de la maintenance,...

Il convient ici d'éclairer davantage ce dernier aspect en détaillant les actions de soutien, qui en plus des mesures incitatives qui seront explicitées plus loin, viendront soutenir un processus efficace d'industrialisation. Elles devraient concerner notamment:

- l'information industrielle dans le sens d'un effort de rassemblement de toute la documentation susceptible d'intéresser les industries et concernant les différentes branches d'activité;
- la mise en place d'une politique de formation professionnelle adéquate et adaptée aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'ensemble du secteur industriel. Cet objectif sera à mettre en oeuvre à la fois au niveau des différents départements ministériels concernés et à l'intérieur du Ministère du Développement Industriel à travers ses structures propres notamment par la reprise et l'organisation effective du Centre de Perfectionnement. Cette action suppose un travail de réflexion et de planification préalables permettant de dégager très vite un programme d'action en matière de formation industrielle;
- le renforcement de l'expertise nationale en matière de:
 - gestion d'entreprise
 - capacités de négociation des contrats
 - transfert de technologie
 - amélioration de la productivité
 - normalisation et qualité
 - maintenance des installations et équipements
- le renforcement approprié des capacités d'intervention et des structures appelées à soutenir le développement des PME conformément aux objectifs déjà énoncés (voir Volume 2, Annexe IV);

- la mise en place d'institutions financières propres à dynamiser l'investissement industriel comme par exemple la création d'une société d'investissement industriel (voir Volume 2, Annexe III);
- la représentation des différents opérateurs économiques (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture et mise en place d'une Confédération des Employeurs indépendante des pouvoirs publics et représentative du secteur manufacturier);
- le développement d'infrastructures adéquates en matière de zones industrielles, d'énergie, de communications, de télé-communications, de logement, de santé et de sécurité.

Cette liste n'est en aucune façon limitative. Des actions, pouvant être nécessaires, et résultant d'études à réaliser, pourront venir la compléter.

L'Annexe III du Volume 2 sur les "Mesures incitatives et actions de soutien au développement industriel" expose toute une série de suggestions à ce titre.

II.4. L'Appui des Politiques Industrielles Incitatives

Il s'agit de définir et mettre en place de nouveaux instruments de direction du développement et de l'économie industrielle à travers une approche unitaire de l'industrie, secteur public et secteur privé, et donnant une place de plus en plus importante aux politiques incitatives tout en réservant à l'Etat un rôle important de promoteur des activités nouvelles qui seront initiées pour l'essentiel par des opérateurs privés.

En effet, au delà de la restructuration du secteur manufacturier public il importera de mettre en place un corps de politiques économiques incitatives qui devront constituer les leviers et le cadre du développement pour toute l'industrie.

Ces politiques sont directement reliées aux réformes institutionnelles économiques et monétaires d'ensemble sans lesquelles les éléments de blocage actuel du développement industriel demeureraient et qui constituent autant de préalables qu'il convient de lever.

Par ailleurs ces politiques s'inscrivent dans la perspective d'une restauration de la liberté d'entreprendre et des mécanismes essentiels de l'économie de marché.

Dans cette perspective, le développement industriel s'entendra comme une approche globale et unique recouvrant l'ensemble des activités industrielles manufacturières quelque soit leur statut juridique, public, semi-public, ou privé et quelque soit l'origine des capitaux, nationale ou étrangère.

Les politiques visées s'inscrivent dans des textes à caractère juridico-économique définissant le rôle et les prérogatives des institutions nationales et le champ et les conditions dans lesquelles s'exerceront les activités des agents économiques.

L'objectif essentiel est de fixer les règles du jeu favorisant la dynamique du secteur industriel dans le cadre des grandes orientations de stratégie industrielle.

Les principaux domaines concernés touchent à:

- la réglementation du commerce extérieur dans le sens d'une libéralisation des procédures d'importations;
- la poursuite de la révision du tarif des douanes en privilégiant son rôle économique et de soutien au secteur industriel, par opposition, ou en complément de son rôle fiscal;
- le réexamen du Code des Investissements pour le rendre plus stimulant en vue d'une meilleure efficacité;
- la révision de la réglementation et du mécanisme de formation des prix dans le sens d'une autonomie des opérateurs économiques;
- les textes régissant le crédit et l'organisation des activités bancaires en vue de leur faire jouer pleinement un rôle moteur dans le développement industriel;

- le réexamen de la fiscalité pour la rendre plus stimulante des activités économiques;
- la réforme du système de commercialisation dans une optique de libéralisation;
- l'adoption de mesures propres à encourager les exportations;
- la réévaluation complète du droit des affaires (droit commercial, droit du travail, droit administratif) de façon à faciliter les opérations économiques de toute nature;
- les mécanismes et procédures institutionnels de promotion industrielle, de préparation et d'évaluation de projets et plus généralement de planification.

Dans le cadre de la nouvelle politique industrielle il convient de consacrer des efforts à chacun des volets énumérés ci-dessus qui vont dans le sens de l'action de clarification et d'assainissement déjà entreprise par la 2^e République. L'Annexe III du Volume 2 déjà cité précédemment développe tous les aspects des politiques industrielles incitatives évoquées ici.

- La mise à disposition du secteur d'une banque de projets à partir du portefeuille existant au niveau des Nations Unies et des autres pays africains;
- l'obtention de faciliter par l'implantation des installations sur des terrains viabilisés et aménagés, à des conditions en rapport avec leur capacité financière;
- les dispositions de nature à favoriser l'esprit d'entreprise, notamment en procurant des facilités aux fonctionnaires désireux de s'orienter dans les activités industrielles.

En ce qui concerne le milieu informel, l'intérêt final est de faire évoluer le maximum d'unités de production et notamment de les faire passer de l'état où elles se trouvent vers une normalisation en douceur pour que ce secteur amène également sa contribution à l'Etat sans pour autant compromettre son développement.

Une fiscalité adaptée s'avère donc nécessaire pour réaliser cette normalisation. L'annexe IV du Volume 2 intitulé "Diagnostic et définition d'un programme d'actions propre à encourager et à soutenir la promotion des petites et moyennes entreprises manufacturières" fournit de plus amples développements.

II.5. La Contribution de la PME à la Dynamisation du Secteur Privé

Il s'agit d'organiser et de mettre en place les voies et moyens d'une action spécifique à destination des petites et moyennes entreprises considérées comme une priorité d'action en matière de créations de nouvelles activités pendant la période du Plan.

En effet la politique de développement industriel accorde une place de choix à l'initiative privée et notamment aux PME qui au vu des capacités techniques, financières et de gestion actuelles, constituent le créneau le plus réaliste pour la contribution des nationaux à l'effort de développement industriel.

Ceci justifie une attention particulière à destination de la promotion des PME étant entendu qu'elle s'inscrit dans la politique générale de développement des initiatives privées et du rétablissement des mécanismes de l'économie de marché.

Les PME devront profiter de cette période des années à venir pour investir les secteurs de production qui sont à sa portée, par exemple:

- le secteur des matériaux de construction
- de la menuiserie bois
- de la construction métallique et de la mécano-soudure
- de la cartonnerie et de l'emballage
- de l'imprimerie
- de l'outillage agricole.

En un mot tous les secteurs où les PME peuvent avoir une action efficace dans la régularisation des approvisionnements contribuant ainsi à l'amélioration de la production en général et de l'exportation en particulier.

Les services à caractère industriel ne sont pas exclus, bien au contraire, et ceux ayant trait à la réparation automobile, à la maintenance en général et au froid offrent bien des possibilités.

La dimension de ces projets n'est pas disproportionnée par rapport au marché et les promoteurs du privé peuvent s'y intéresser d'autant que les possibilités de financement existent.

Il serait souhaitable que les guinéens de l'extérieur puissent également jouer un rôle dans le développement et notamment par la promotion de PME.

Pour répondre aux exigences du développement des PME des mesures particulières d'accompagnement devraient être envisagées. Ces mesures devraient porter sur:

- la refonte du dispositif de promotion sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et son installation dans un cadre statutaire approprié pour le dynamiser et le rendre efficace;
- l'abaissement du montant à investir pour bénéficier des avantages du Code;
- le renforcement des structures qui interviennent dans les procédures de financement;
- l'accès au crédit pour l'acquisition de petits équipements, spécialement pour la promotion du milieu informel;
- L'uniformisation des conditions d'obtention des prêts aux PME sur la base des procédures les plus simples et les plus rapides pratiquées par les bailleurs de fonds.

II.6. Le Programme d'Investissement et la Préparation des Etapes de Développement Industriel

Le contexte présent à l'économie guinéenne comme l'état actuel du secteur industriel commande de mettre en oeuvre à court terme un programme d'investissement aux ambitions relativement limitées et oriente vers la réhabilitation des entreprises publiques en parallèle avec les réformes organisationnelles qui les concernent.

En effet, dans l'étape actuelle, compte tenu, d'une part des moyens financiers dont dispose le pays et d'autre part des conditions enconre limitants, qui prévalent dans le domaine tant de la réalisation des instruments que de leur exploitation il ne serait pas réaliste de s'engager dans un programme d'investissement conséquent. Par ailleurs, les autorités politiques ont clairement enoncé une orientation vers le disengagement de l'Etat dans le domaine industriel et out engagement financier nouveau ne serait donc pas cohérent avec cette orientation.

Pour ces raisons le programme retenu doit être élaboré en tenant compte des impératifs suivants:

- s'inscrire dans l'esprit du PIRN qui accorde la priorité à la réhabilitation par rapport aux actions nouvelles;
- achever au plus tôt les projets lancés et financés;
- rester dans des limites compatibles avec les ressources humaines et matérielles du pays;
- donner la priorité pour les nouveaux projets à ceux qui sont de nature à améliorer l'efficacité des entreprises existantes;
- tenir compte de l'état d'avancement de la préparation des projets et privilégies ceux qui sont les plus murs;
- réintroduire le calcul économique et financier régionaux dans la sélection des nouveaux projets.

On trouvera dans le rapport Annexe V intitulé "Eléments d'un programme d'investissements de réhabilitation et d'études dans le secteur industriel" les implications de cette approche au niveau de la détermination des opérations d'investissement les plus judicieuses.

Au delà du programme d'investissement il convient de profiter de la période du PIRN pour préparer les étapes futures de développement grâce notamment à la mise en oeuvre d'un programme d'études de base et d'identification de projets.

Il conviendra de préparer les choix concrets d'industrialisation grâce à un travail de planification en profondeur qui sera mené pendant le PIRN dans le cadre des axes de développement énoncés précédemment. Dans cette perspective et d'ores et déjà, les matériaux de construction, la transformation du bois, les industries de la pêche, la satisfaction des besoins industriels de l'activité minière et surtout les industries en aval et amont de l'agriculture feront l'objet d'études de base systématique. De même seront explorés certains secteurs de la demande en produits finis et semi-finis pouvant déterminer des projets de petites et moyennes dimensions et éventuellement plus importants.

Cet ensemble de recherches directement articulé sur les potentialités du pays et la projection de ses besoins futurs permettront d'élaborer à moyen terme un schéma directeur pouvant guider dans le long terme l'industrialisation de la Guinée.

Mais parallèlement durant la période du PIRN une série d'investissements industriels peuvent être entrepris ou amorcés par des opérateurs privés. Ils concerneront pour l'essentiel les productions de substitution aux importations soit pour la demande finale soit pour la demande intermédiaire des entreprises existantes. Les domaines qui pourraient être concernés sont évoqués au paragraphe II.5 ci-dessus.

CONCLUSION

La mise en place de la nouvelle politique industrielle ici définie et le programme de redressement qui l'accompagne nécessiteront des études de conception, de réalisation et d'impact qui demanderont du temps et dont la durée pourra excéder celle impartie au PIRN.

Un important travail est à mener pour détailler les orientations ici énoncées et complétées dans le Volume 2 du rapport. Ce travail reposera principalement sur le Ministère du Développement Industriel dont le dynamisme

et l'organisation adaptée aux tâches nouvelles constituent des facteurs clé de réussite. Le système international pourra apporter son appui à une telle entreprise et compléter l'expertise nationale pour conduire l'exécution du PIRN notamment dans le domaine des réformes économiques où il s'agira d'innover par rapport à l'expérience passée des fonctionnaires guinéens. Les progrès de planification industrielle, les nouveaux modes de direction et de gestion des entreprises, la formation industrielle, la réorganisation du Ministère et de ces institutions d'appui du développement industriel constituent, entre autres, autant de domaines où il convient de renforcer la capacité de réflexion et d'action de l'Etat pour mener son programme de redressement.

Par ailleurs, la mise en oeuvre de la nouvelle politique économique définie nécessitera une coordination entre ses différents agents d'exécution d'autant plus forte qu'elle implique plusieurs départements ministériels. En effet, l'action du seul Ministère du Développement Industriel serait vouée à l'échec si les autres Ministères dont l'activité conditionne le développement industriel n'intégraient pas cette préoccupation dans leur action et ne participaient pas à l'effort de réforme et d'organisation de ce secteur. Enfin cette nouvelle politique industrielle devra, pour réussir, avoir pour résultat l'instauration d'un climat de confiance renforcé qui constitue une condition à l'investissement et au développement des activités industrielles dans tout le pays.

Note annexe sur la réorganisation du Ministère du
Développement Industriel

L'amélioration des structures d'encadrement du développement industriel constitue une des actions clé du programme de redressement du secteur industriel manufacturier en Guinée. Parmi ces structures, le Ministère du Développement Industriel revêt une importance stratégique car c'est de lui que dépend une grande part du dynamisme nouveau et du soutien qui pourraient être apportés tant à l'investissement qu'aux activités industrielles. Il est donc essentiel de procéder à sa réorganisation pour mieux adapter ses services et ses méthodes à la politique industrielle qui est choisie.

Actuellement, le Ministère opère comme une administration de gestion et de contrôle, très largement mobilisé par les tâches quotidiennes de fonctionnement des entreprises publiques. On peut considérer qu'il n'y a pas, ou qu'il y a peu, d'activité de conception et de planification. La connaissance de l'économie industrielle n'est pas organisée, et ceci d'une part au plan de l'information et de l'analyse comme d'autre part au plan des unités de production ou du secteur pris dans son ensemble.

La politique industrielle définie met désormais l'accent sur le rôle de promoteur et d'organisateur du Ministère qui est responsable de la conception et de la mise en oeuvre de la politique industrielle. C'est à lui qu'il appartient de dynamiser l'investissement et de suivre et apporter tout son soutien à l'activité de production. Par ailleurs, le désengagement de l'Etat d'une part, et la décentralisation de la gestion des unités étatiques d'autre part, supposent une moindre implication des structures centrales et un autre type de contrôle des activités productives. La place plus importante désormais dévolue au secteur privé va dans le même sens.

Ces considérants font que désormais le Ministère doit devenir une administration de conception , d'orientation et de réforme d'une part , de suivi , d'appui et d'encadrement d'autre part sans que ceux-ci conduisent à une interférence dans les choix et les activités des opérateurs économiques .

C'est en partant de ces principes qu'il convient de définir les responsabilités et les tâches du Ministère ainsi que les unités administratives qui vont les remplir . Cette définition va être présentée à travers les différentes directions qui vont structurer le Ministère et les attributions qui pourraient leur être dévolues .

Outre les tâches administratives proprement dites , et qui seront exercées au niveau du secrétariat général , il est proposé au plan technique d'organiser le Ministère en quatre directions et de distribuer des tâches spécifiques à cinq conseillers auprès du Ministre .

I- LA DIRECTION DES INDUSTRIES

C'est la colonne vertébrale du Ministère parce qu'elle doit en constituer le soubassement technique . Elle doit regrouper un personnel ayant principalement une formation d'ingénieurs ayant de plus en plus une expérience confirmée des techniques et des caractéristiques de l'activité de chaque branche industrielle . Il s'agit en effet d'une direction opérationnelle appelée à avoir une connaissance approfondie du fonctionnement et des problèmes spécifiques des différentes activités . Cette direction aura principalement des responsabilités de tutelle et d'avis technique . Ses attributions pourraient être les suivantes :

- L'analyse et le suivi des activités industrielles des différentes branches .
- L'appui au développement des entreprises manufacturières dans les différentes branches et notamment en matière de formation , d'infrastructures et utilités ...
etc.

- L'intermédiation entre les opérateurs publics ou privés et l'administration .
- Le soutien à la gestion des sociétés d'Etat et le suivi de leurs travaux neufs .
- La fourniture des services d'évaluation des activités industrielles et projets pour le compte des autres services du Ministère tels que instruction technique des dossiers d'agrément , contribution à l'élaboration de la réglementation ... etc .

II- LA DIRECTION DE L'ORIENTATION INDUSTRIELLE

C'est la direction en charge des tâches de conception à travers les études et travaux de planification au niveau sectoriel , sous-sectoriel et des projets . Elle organise la connaissance systématique de l'industrie , définit les éléments de politique et les objectifs et met au point les instruments et méthodes de direction du secteur industriel . Elle doit être composée essentiellement d'économistes-planificateurs , d'analystes et évaluateurs de projets les attributions de la direction devraient être les suivantes :

- L'organisation et la conduite des tâches d'information et de statistiques .
- La conduite des travaux de planification comportant notamment : les études de branches , l'identification des projets , l'évaluation des projets , la définition des programmes ...
- La préparation des prévisions industrielles .
- L'élaboration des mesures de politique industrielle .
- La préparation et la mise à jour du cadre réglementaire et institutionnel , notamment des mesures incitatives propices au développement industriel .
- La fourniture des services d'analyse technico-économiques destinés aux autres services du Ministère .
- La gestion de la documentation industrielle

- L'accomplissement de toute étude ou tâche spécifique de conception ou d'orientation .

III- LA DIRECTION DE LA PROMOTION DES P.M.E

Cette direction est appelée à remplacer l'Office existant actuellement et qui ne tire aucun dynamisme particulier de sa position d'organisme centralisé . Il paraît préférable dans ces conditions de conférer au moins davantage d'autorité à cette mission de promotion en la confiant à une direction centrale . Celle-ci aura un rôle double : elle devra d'une part être en mesure d'apprécier la validité des projets envisagés et d'autre part et surtout être un organe de réelle promotion des investissements des P.M.E . A ce dernier titre , elle devra aller au devant des promoteurs éventuels et les rechercher , mais également les assister , et non pas seulement les contrôler , à la fois avant , pendant , et après l'investissement . Le personnel de la direction pourra être diversifié (ingénieurs , économistes , analystes financiers) mais il devra surtout posséder des qualités d'animateur et être bien rodé aux circuits administratifs . Les attributions de la direction pourraient être les suivantes :

- La promotion d'activités industrielles de type P.M.E par la recherche de promoteurs privés , par l'identification de projets P.M.E , par l'accueil des investisseurs et leur information dans les domaines administratifs et techniques .
- L'assistance à la préparation de dossiers bancables et leur acheminement dans le circuit financier .
- L'assistance aux promoteurs en matière de procédures et d'autorisations administratives .
- L'assistance , a la demande des dirigeants des P.M.E aux activités opérationnelles des entreprises .
- La mise en place d'un système d'information et d'analyse propre aux activités P.M.E et à la disposition des promoteurs .

IV- LA DIRECTION DE LA TECHNOLOGIE

Elle aura en charge tous les problèmes de la technologie sous ses divers angles : techniques , juridiques et administratifs . L'importance de cette direction demeurera modeste au départ . Mais sa mise en place permettra de préparer , et de mieux assumer le moment venu , les tâches en matière de technologie . Son personnel devra être constitué d'ingénieurs spécialisés , ingénieurs de brevet et juristes . Ses attributions devraient être les suivantes :

- L' étude , la recherche et le conseil en matière de technologie industrielle .
- L'établissement et le suivi des conditions et modalités du transfert de technologie .
- La mise en place et le suivi d'un système de normalisation et de contrôle de la qualité . Elle utilisera pour ce faire le Laboratoire central de Matoto .
- La mise en place et le suivi de la réglementation en matière de propriété industrielle .
- La constitution d'un fond de documentation sur les brevets et licences .

V- LES CONSEILLERS

En plus des quatre directions techniques , qui viennent d'être décrites , il paraît souhaitable de confier des missions spécifiques à des conseillers spécialisés dont le rôle consistera à suivre et animer le traitement d'un ou d'une série de problèmes en organisant la contribution de tous les services intéressés du Ministère . Dans l'étape actuelle , cinq conseillers pourraient prendre en charge les questions suivantes :

- Un conseiller en charge d'un bureau des grands projets industriels et de la promotion internationale .
- Un conseiller en charge des problèmes liés au désengagement de l'Etat dans le secteur public industriel .

- Un conseiller en charge des questions économiques qui suivrait le traitement des politiques économiques en tant qu'elles intéressent l'industrie .
- Un conseiller en charge des questions financières et fiscales (y compris douanières) .
- Un conseiller en charge de la formation industrielle (analyse et programmation de l'action) .

La définition d'une structuration possible du Ministère n'achève pas pour autant le travail de réorganisation . Il convient de procéder en outre à une série d'opérations qui viendront lui donner toute son efficacité opérationnelle et notamment :

- Procéder à une répartition des tâches au sein de chaque direction .
- Définir les unités qui composent chaque direction en fonction de cette répartition .
- Procéder à une description du travail de chaque unité .
- Définir les relations fonctionnelles qui vont lier ces unités entre elles et au delà de ces unités les directions .

Mais surtout il convient d'assurer un changement dans les mentalités et comportements des fonctionnaires par une formation et une sensibilisation adéquates pour les rendre cohérents avec la politique industrielle choisie et les structures et missions administratives qui en découlent .

PREPARATION DU PROGRAMME INTERIMAIRE DE REDRESSEMENT ET
ASSISTANCE AUX DEPARTEMENTS TECHNIQUES ET SERVICES CENTRAUX

DU/GUI/84/006

GUINEE

Rapport final*

Rapport de base pour l'élaboration du
Programme Intérimaire de Redressement National (PIRN)
dans l'industrie manufacturière

VOLUME 2: Rapports Annexes

Etabli pour le Gouvernement de la République de Guinée
par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le Développement et du
Département de la Coopération Technique pour le Développement

D'après les travaux de:

M. Kemal Abdallah-Khodja, Chef d'équipe
M. Samir Kanoun, Consultant économiste industriel
M. Talaat Orfaly, Consultant en évaluation de projets industriels
M. Marcel Pandele, Consultant en promotion de PME
M. Bernard Prost à la Denise, Consultant en politiques industrielles

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Vienne

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

V O L U M E 1: RAPPORT GENERAL

<u>V O L U M E 2: RAPPORTS ANNEXES</u>		<u>Page</u>
<u>Rapport Annexe I:</u>	<u>"Restructuration des entreprises étatiques du secteur industriel manufacturier"</u>	3
<u>Rapport Annexe II:</u>	<u>"Réhabilitation du système institutionnel et juridique régissant le fonctionnement des entreprises étatiques industrielles"</u>	32
<u>Rapport Annexe III:</u>	<u>"Mesures de politiques incitatives et actions de soutien au développement industriel"</u>	63
<u>Rapport Annexe IV:</u>	<u>"Diagnostic et définition d'un programme d'actions propre à encourager et à soutenir la promotion des petites et moyennes entreprises manufacturières"</u>	124
<u>Rapport Annexe V:</u>	<u>"Eléments d'un programme d'investissements, de réhabilitation et d'études dans le secteur industriel"</u>	173

V O L U M E 3: DOSSIER SUR LA PROMOTION DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Rapport Annexe I

Restructuration des entreprises étatiques
du secteur industriel manufacturier

D'après l'étude de M. Samir Kanoun,
Consultant économiste industriel

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1)- Introduction	6
2)- Objectifs du redéploiement ou de la restructuration	7
3)- Justification du redéploiement et de la restructuration	8
4)- Les différentes formes du désengagement	10
5)- Classification des entreprises et critères justifiants cette classification .	10
5.1 Les entreprises classées dans la catégorie A	14
5.1.1 L'ENTA	14
5.1.2 Eniphargui	15
5.1.3 Soprociment	15
5.1.4 Huilerie Dabola	15
5.1.5 Laboratoire central de Matoto	16
5.1.6 Complexe textile de Sanoya	16
5.2 Les entreprises classées dans la catégorie B	17
5.2.1 Sipar Labé	18
5.2.2 Gari Faranah	18
5.2.3 Quinine Sérédou	18
5.2.4 The Macenta	19
5.2.5 Salguidia	19
5.3 Les entreprises classées dans la catégorie C	20
5.3.1 Sous catégorie C1	20
5.3.2 Sous catégorie C2	21
5.4 Les entreprises classées dans la catégorie D	22
5.4.1 L'UOA	22
5.4.2 Bonagui	23
5.4.3 Soguirep	24
5.4.4 Gari Kindia	24
5.4.5 Ardoiserie Labé , IGAT , DIXXIN	25
5.4.6 Briquetterie KABOYA et SOFAB	25

5.5 Les entreprises classées dans la catégorie E	25
5.5.1 OFFITAB	25
5.5.2 SOPEC	25
5.5.3 UOA	26
5.5.4 SOGUILUB	26
5.6 Les entreprises classées dans la catégorie F	26
5.7 Les entreprises classées dans la catégorie G	27
6)- Modalités du désengagement de l'Etat	27
6.1 Les critères de cession	27
6.2 Procédures d'approbation des cessions	28
7)- Priorités du désengagement de l'Etat	29
8)- Les préalables au désengagement de l'Etat .	30

1 - INTRODUCTION

Le diagnostic sur la consistance du secteur manufacturier, le mode de gestion des entreprises étatiques du secteur, et les performances observées, comparées aux investissements et efforts consentis, a conclu sur la nécessité de revoir dans leur ensemble la politique de développement industriel et le rôle que doit jouer l'Etat dans le processus de développement.

C'est ainsi qu'une nouvelle politique industrielle, portant à la fois sur l'appareil productif existant et sur l'élargissement de cet appareil, a été élaborée. Cette politique traduit la volonté des autorités de la Deuxième République de sortir de l'ancien système centralisateur qui a conduit à la paralysie et à la dégradation irrévocable de l'appareil de production industriel. Elle vise d'une manière générale à atteindre une "économie industrielle beaucoup plus ouverte restaurant l'autonomie et la responsabilité des opérateurs, libérant les initiatives et rétablissant le jeu des mécanismes essentiels du marché".

Les moyens de mise en oeuvre de cette politique ont été amplement traités dans le rapport de base. On se contentera ici d'en citer les plus importants (1). Il s'agit de:

- La redéfinition des rôles respectifs de l'Etat et des opérateurs privés dans le processus d'industrialisation. Cette redéfinition porte aussi bien sur l'appareil industriel existant que sur son élargissement futur. Elle vise à confier à l'Etat un rôle d'encadreur de l'économie industrielle et de promoteur et d'orientateur de l'initiative privée par le biais d'institutions, de politiques et d'instruments appropriés. Dans cette nouvelle définition l'Etat pourrait là où cela se justifie conserver son rôle d'investisseur mais dans tous les cas il devrait s'abstenir le plus possible d'être gestionnaire directe de l'activité manufacturière.

(1): rappel de la politique énoncée dans le Rapport Général.

- La refonte complète du système institutionnel et réglementaire régissant le contrôle , l'organisation et la gestion des entreprises qui demeureraient dans le secteur public ou parapublic (d'économie mixte) . Cette refonte visera à accorder aux entreprises l'autonomie nécessaire pour exercer un contrôle effectif de leurs fonctions et services vitaux , atteindre leur équilibre financier , et avoir les capacités de réaction et d'adaptation indispensables à une gestion efficiente .

- La conception et le financement de programmes de réhabilitation détaillés des entreprises à conserver dans le portefeuille de l'Etat .

- L'amélioration de l'information et de la planification industrielle notamment au niveau du suivi des activités et performances du secteur , la programmation du développement industriel et la préparation et l'analyse des projets . Dans le nouvel effort la planification du développement industriel devrait " cesser d'être appréhendé comme une simple activité sectorielle pour être intégrée aux politiques et démarches qui dans les autres domaines (financier , agricole , commercial, d'infrastructures) ont une influence sur le fonctionnement et l'évolution de l'industrie " .

2 - OBJECTIFS DU REDEPLOIEMENT ET DE LA RESTRUCTURATION

Dans le cadre de la redéfinition des rôles respectifs de l'Etat et des opérateurs privés , un redéploiement du secteur manufacturier étatique s'impose . Ce redéploiement qu'implique la nouvelle politique industrielle et qui conduirait soit à la privatisation de tout ou partie des activités des entreprises actuellement étatique , soit à l'arrêt et l'abandon pur et simple de ces activités , soit encore à la transformation des entreprises publiques en société d'économie mixte , devrait

viser à terme la réduction de l'investissement direct de l'Etat dans l'industrie manufacturière au strict minimum . Cet investissement concernera uniquement les activités qui sont jugées indispensables qui répondent aux critères de rentabilité économique et financière , et qui soit n'intéressent pas les opérateurs privés soit requièrent des capacités financières et de gestion qui dépassent celles des investisseurs privés , soit enfin qui ont une envergure financière telle que seule la participation de l'Etat offrirait les garanties nécessaires pour l'obtention des financements ou pour l'attrait des investisseurs étrangers .

L'objectif visé est double . Il s'agit :

- D'une part de dégager l' Etat de ses activités d'investisseur et de gestionnaire direct pour lui permettre d'assurer les tâches de promoteur , de planificateur , d'encadreur , et d'orientateur .
- D'autre part d'aboutir à terme à une gestion plus efficiente du secteur industriel .

3 - JUSTIFICATION DU REDEPLOIEMENT OU DE LA RESTRUCTURATION .

Le secteur industriel étatique occupe à ce jour la quasi totalité du terrain industriel mais la mission qui lui a été dévolue est loin d'être remplie d'une manière satisfaisante . Au contraire, sa position se dégrade de plus en plus atteignant une situation de paralysie presque généralisée .

La densification du tissu des entreprises publiques industrielles s'est faite dans le temps à travers les différentes préoccupations stratégiques de l'Etat à savoir : l'Etat garant des infrastructures de base , l'Etat pourvoyeur de bien sociaux, l'Etat investisseur . Cette genèse est le résultat d'un modèle et d'une philosophie économique et de gestion délibérément choisie et visant une présence totale de l'Etat dans l'activité économique .

L'étatisation de l'industrie était alors considérée comme la meilleure alternative . Mais aujourd'hui l'économie guinéen-

ne a connu d'importantes mutations et il convient de considérer l'intervention directe de l'Etat dans l'investissement industriel avec plus de rationalité et de tenir compte des résultats et des performances désormais connus. Pour les industries étatiques existantes , il conviendrait de se baser sur ces mêmes résultats pour s'en dessaisir , en céder une partie ou confier leur exploitation à des sociétés privées de gestion et judicieusement sélectionnées .

Les résultats de l'expérience passée et qui sont désormais connus pourraient être résumés comme suit : le secteur industriel manufacturier public compte 41 unités dont 17 sont en arrêt d'activité les autres fonctionnant à moins de 20 % de leurs capacités . Un programme de rénovation a été entrepris depuis 1975 et a touché 10 entreprises . Sur les 10 rénovées 7 sont encore à l'arrêt en attendant la mise à leur disposition des moyens de fonctionnement tels que matières premières , fonds de roulement , énergie et éventuellement quelques investissements supplémentaires mineurs .

La majeure partie des industries étatiques est par la taille et la nature des activités à la portée des opérateurs privés et de surcroit s'adapte mal à une gestion de type administratif . C'est le cas par exemple de la boulangerie industrielle: SIPAG , de l'atelier de conditionnement de parfums IGAT , de l'usine de peintures , de l'usine de rechappage de pneus etc ...

Les performances des unités industrielles de l'Etat qui occupent la quasi totalité du terrain industriel ont été très faibles comparées aux investissements et à l'effort consentis On pourra en apprécier les données en se reportant au rapport général dans son premier chapitre .

C'est à l'examen des résultats extrêmement décevants de ce secteur et dont les causes sont multiples (parmi elles figurent notamment la non-adaptation de la majeure partie des unités industrielles à de bonnes conditions de gestion) que l'Etat s'est décidé à se désengager graduellement du secteur industriel manufacturier en vue d'une meilleure répartition des

activités entre lui et les opérateurs privés et en vue surtout , et c'est là l'objectif ultime de l'opération , d'une gestion plus efficiente de ce secteur vital d'activités .

4 - LES DIFFERENTES FORMES DE DESENGAGEMENT

Le désengagement de l'Etat du secteur industriel devrait être graduel . Il pourrait prendre l'une ou l'autre des formes qui suivent pour chacune des unités industrielles existantes :

- Cession de tout ou partie de l'activité de l'entreprise à des opérateurs privés .
- Constitution de sociétés d'économie mixte pour les unités dont l'ampleur des investissements , la nature du produit ou la complexité technologique l'exige .
- Concession de gestion ou contrat de location .
- Location vente .
- Cession de l'unité à un autre département de tutelle ou à une autre entreprise étatique ou mixte .
- Abandon pur et simple de l'activité et redéploiement de l'actif à d'autres utilisations .

Dans les paragraphes qui suivent une classification des entreprises existantes avec des indications ou suggestions sur la forme de désengagement sera donnée . Cette classification sera accompagnée des critères et justifications nécessaires .

5 - CLASSIFICATION DES ENTREPRISES ET CRITERES DE CLASSIFICATION

Mentionnons d'emblée que toutes les entreprises actuellement publiques sont privatisables à terme , une fois la structure de l'économie normalisée , les institutions d'accompagnement et notamment le système bancaire mises en place et une fois les opérateurs privés ou nationaux en mesure d'assurer

la relève de l'Etat (expérience , surface financière ...) en attendant que les conditions précitées se réalisent , il est difficile de concevoir un arrêt brutal de l'activité industrielle avec toutes les implications sociales et économiques que cela pourrait entraîner . Il est difficile également de concevoir le maintien du statu quo .

Ainsi une classification des entreprises industrielles publiques a été préparée à titre indicatif , ressortissant à la fois les priorités du désengagement de l' Etat et dans certains cas la forme de ce désengagement . Cette classification gagnerait à être affinée à la lumière d'analyses économiques et financières détaillées , notamment pour rechercher parmi les entreprises celles dont l'activité devrait être abandonnée et par les opérateurs privés et par l'Etat . Ces analyses n'ont pas pu être élaborées dans ce premier temps à la fois à cause du manque d'informations et à cause des distorsions économiques et monétaires actuelles .

La classification préconisée prévoit huit catégories . Il s'agit de :

- Catégorie A : entreprises qui doivent continuer à bénéficier d'une intervention financière directe , partielle ou totale de l'Etat .
- Catégorie B : entreprises privatisables à terme mais dont une partie de l'activité pourrait être immédiatement cédée aux opérateurs privés .
- Catégorie C : Entreprises privatisables à terme mais devant en attendant des acquereurs éventuels être maintenue en activité par un programme minimum de réhabilitation et/ou la mise à leur disposition de moyens de fonctionnement tels que fonds de roulement et stock de pièces détachées de départ . Certaines de ces entreprises notamment celles renouvelées récemment pourraient nécessiter des investissements complémentaires mineurs .
- Catégorie D : entreprises à céder en l'état .
- Catégorie E : entreprises dont la gestion devrait

être confiée à d'autres départements ou à d'autres entreprises .

- Catégorie F : entreprises dont l'activité devrait être abandonnée et l'actif redéployer pour d'autres utilisations .
- Catégorie G : entreprises qui devraient bénéficier d'un supplément d'étude pour la prise d'une décision définitive quant au sort à leur réserver .

La classification des entreprises dans les différentes catégories ci-dessus est donnée dans le tableau suivant et explicité et commenté par la suite .

**CLASSIFICATION DES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES PUBLIQUES**

Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. E	Cat. F	Cat. G
ENTA	SIPAR	<u>Sous-Cat. C1</u>	BONAGUI	OFFITAB	Huilerie de KASSA	NZEREKORE
ENIPHARGUI	GARI	SIPECO	UOA (1)	SOPEC	Usines Modernes	Paneaux SEREDOU
SOPROCIMENT	FARANAH	SOGUIFAB	SOFAB	UOA (2)	Céramiques MATOTO	Scierie NIANDAN
Huilerie DABOLA	Quinine SEREDOU	Outillage agricole de MAMOU	Briquetterie KABOYA	SOGUILUB	SUKOBA	
Laboratoire MATOTO	Thé MACENTA		Ardoiserie de LABE			
Textiles SANOYA	SALGUIDIA	SOBRAGUI	IGAT			
		Centre Pilote	CMD DIXXIN			
		<u>Sous-Cat. C2</u>	SOGUIREP			
		Meubles SON-FONIA	GARI KINDIA			
		SOGUIPLAST				
		Briquetterie de KANKAN				
		C.B.F.K				
		Conserverie de MAMOU	(1): Volets oxygène, acé-	(2): Volet Butane .		
		Conserverie de KANKAN	tylène et gaz carbonique .			

5.1- Les entreprises classées dans la catégorie A :

Les entreprises classées dans cette catégorie ont vocation à continuer à bénéficier d'un contrôle financier direct de l'Etat soit de par leur taille et les financements qu'elles requièrent soit de par la nature des produits qu'elles fabriquent ou des services qu'elles offrent . Ces entreprises devraient faire l'objet de programmes de réhabilitation technique , financière et de gestion détaillés . Les études de ces programmes ont été prévues dans le cadre du Plan Intérimaire de Redressement National . Quant au financements des programmes de redressement proprement dits , ceux-ci seront déterminés par les études précitées et recherchés par le Gouvernement et les partenaires éventuels qui seraient intéressés . La mise en oeuvre effective des programmes de redressement devrait commencer au cours du P.I.R.N .

5.1.1- L'ENTA :

Cette entreprise engagée dans la fabrication d'allumettes et de cigarettes a un marché porteur . Moyennant une gestion efficiente elle pourrait facilement être rentabilisée. Quelque soit la forme de gestion définitivement adoptée , (monopole d'Etat , société d'économie mixte ou société privée) l'ENTA devrait constituer par le biais des taxes sur les cigarettes une source importante de transfert financier vers l'Etat .

Actuellement et de par la vétusté du matériel , du manque de pièces de rechange et la gestion maladroite , l'ENTA ne couvre qu'une partie négligeable du marché des cigarettes et allumettes en guinée . L'essentiel des besoins est couvert par les importations . Le programme de réhabilitation de l'ENTA devrait viser en priorité la reconquête du marché intérieur par l'augmentation et la diversification de la production .

Un programme de recherche est actuellement en cours pour

la production du tabac . Ce programme devrait être accéléré et une production de tabac devrait être envisagée pour l'approvisionnement de l'ENTA et éventuellement l'exportation .

5.1.2- ENIPHARGUI :

Engagée dans la préparation et le conditionnement de produits pharmaceutiques , Eniphargui devrait continuer à bénéficier d'une intervention financière de l'Etat . Avec l'avènement de la libéralisation , de la distribution des médicaments et l'autorisation des officines privées , l'Etat pourrait avantageusement fusionner Eniphargui et Pharmaguinée en une seule entité , qui outre la préparation et le conditionnement de certains médicaments , pourrait assurer les fonctions de centrale d'achat de médicaments importés prêts à la consommation pour l'approvisionnement des officines privées et des hopitaux et dispensaires .

5.1.3- SOPROCIMENT :

De part sa taille et la nature du produit qu'elle fabrique cette entreprise devrait continuer à bénéficier d'une participation directe de l'Etat . Elle devrait faire l'objet d'un programme de réhabilitation détaillé visant l'augmentation du taux d'utilisation de la capacité et donc l'approvisionnement fiable du pays en ciment et visant également la réduction du prix de revient par une meilleure politique d'approvisionnement en clinker , un système de transport plus efficace et plus économique et enfin par la sélection d'un personnel productif convenablement formé.

5.1.4- Huilerie DABOLA :

L'huile est en Guinée un produit essentiel . La réhabilitation de l'huilerie Dabola permettrait d'assurer au moins partiellement l'approvisionnement du pays . Il est peu probable que cette huilerie intéresse les privés en l'état actuel . En effet la rentabilisation nécessite la promotion simultanée de production arachidière par le biais de prix incitatifs , d'encadrement , d'approvisionnement en intrants et de vulgarisation des méthodes culturales mo-

dernes ; taches qui n'intéressent pas normalement les promoteurs privés qui dans une première phase d'industrialisation s'intéressent surtout aux projets à courte période de gestation et qui accorde beaucoup plus d'importance à la rentabilité financière des projets qu'à leur rentabilité socio-économique.

Ainsi et en raison des arguments précités , il semble souhaitable que l'Etat maintienne dans son portefeuille tout ou partie du capital de l'huilerie DABOLA et que cette dernière bénéficie dans les plus brefs délais d'un programme de réhabilitation approfondi , technique , financier et de gestion et qu'il entreprenne un programme de production de culture arachidière . Il reste entendu que la production arachidière proprement dite devrait relever des paysans privés organisés et encadrés en tant que de besoin par l'Etat .

5.1.5- Laboratoire central de MATOTO :

Ce laboratoire est une émanation de l'administration dont il constitue un démantèlement . Il devrait rester sous le contrôle de l'Etat et être érigé en établissement public à caractère administratif . Une mission de l'O.N.U.D.I est actuellement en place et étudie la réhabilitation de ce laboratoire . Il conviendrait de le réorganiser , de le compléter et de le consolider à la lumière des recommandations de la dite mission .

5.1.6- Le complexe textile de SANNOYA :

Le complexe textile SANNOYA est actuellement à l'arrêt . Sa rénovation vient d'être achevée avec le concours financier du F.E.D . La rénovation complète du complexe a nécessité des montants importants d'investissements . Sa gestion nécessiterait un savoir faire technique et de gestion qui n'est pas actuellement à la portée des opérateurs privés guinéens . C'est ainsi que l'Etat devrait rechercher à rentabiliser cet investissement en s'associant à des partenaires qui pourraient assister à la bonne gestion de l'unité . Il a été recommandé

et retenu dans le cadre du P.I.R.N une étude complète du démarrage du complexe traitant des aspects économiques , financiers techniques et de gestion . Ces études devraient également se pencher sur la faisabilité technique et la rentabilité économique de l'approvisionnement du complexe en coton produit localement .

5.2- Les entreprises classées dans la catégorie B :

Ces entreprises sont constituées exclusivement de complexes agro-industriels intégrés . Contrairement aux entreprises classées dans la catégorie A elles ont vocation à être à terme entièrement cédées aux opérateurs privés . Certes des investisseurs étrangers pourraient probablement manifester un intérêt pour le rachat de tels complexes , et si cela arrive , l'Etat devrait sérieusement examiner les propositions de ces derniers. Cependant il semble peu probable que des opérateurs privés guinéens s'intéressent dans une première étape d'industrialisation à ce genre d'unité en raison des complexités de leur exploitation et de la nécessité de mener de pair les développements de l'activité industrielle de transformation et de la production agricole . Par ailleurs l'ensemble de ces unités qui produisent soit des produits à l'exportation , des produits de substitution aux importations soutiennent des activités agricoles potentiellement importantes qui ne peuvent souffrir aucune interruption en raison de la priorité accordée , à juste titre , par l'Etat à ce type d'activité .

Ainsi et en attendant des acquéreurs éventuels , l'Etat devrait maintenir ces unités dans son portefeuille et assurer leur fonctionnement avec des programmes minimum d'investissement . Conformément à la politique actuelle du gouvernement , celui-ci devrait se désengager immédiatement de l'activité de production agricole . Cette dernière devrait être confiée aux paysans dont l'Etat doit encadrer les activités et auxquels il devrait faire appliquer des prix incitatifs . Quant à la partie industrielle on pourrait à défaut d'acquéreur immédiat envisager sa cession graduelle aux producteurs agricoles assurant son approvisionnement. Cette cession pourrait se faire sous forme d'octroi aux paysans sur un horizon à déterminer, d'actions au capital , au prorata des quantités des produits qu'ils livrent à l'usine . L'octroi de ces actions pourrait être gratuit et constituer dans le cas ,

un bonus à la production .

5.2.1- SIPAR LABE :

Sipar Labé est engagé actuellement dans la production de concrètes de fleurs de cueillette Karo Kouroundé , du raffinage d'huiles essentielles d'orange produite par les paysans de la région et de la production de concrètes de jasmin et de bergamante et de birradier cultivé dans une concession d'environ 210 hectares appartenant à l'unité .

La Sipar a bénéficié pour sa réhabilitation d'un financement de 2,5 millions de \$U.S . Son projet de réhabilitation préparé à la lumière de la politique économique antérieure est actuellement en cours de réalisation et 2 millions de \$ U.S sont déjà engagés . Ce projet gagnerait à être revu et corrigé conformément aux nouvelles orientations et aux recommandations générales indiquées ci-dessus . Sa revision éventuelle devrait se faire d'un commun accord avec les bailleurs de fonds et conformément aux conventions signées avec ces derniers .

5.2.2- GARI FARANAH :

L'usine Gari Faranah a été construite pour l'Etat sur financement d'un promoteur privé étranger . Le coût de l'investissement afférant à la construction de l'usine et à l'aménagement de son périmètre agricole s'est élevé à 15 millions de \$ U.S .

Selon l'évaluation des experts qui se sont penchés sur l'examen de l'unité il semble que le coût du complexe se situe aux environs de 3 millions de \$ plutôt qu'a 15 millions facturés par le constructeur . Par ailleurs et toujours selon ces mêmes experts , l'unité pourrait fonctionner convenablement moyennant le remplacement de quelques machines sous-dimensionnées . L'approvisionnement régulier est suffisant en énergie, et le changement des techniques culturales et de certains matériels agricoles .

5.2.3- QUININE DE SEREDOU :

Cette entreprise engagée dans la fabrication de sel de quinine

pour l'exportation , possède une unité industrielle et un domaine propre pour la culture des arbres de quinquina . Le complexe devrait bénéficier d'un projet de réhabilitation et d'extension dans le cadre d'un financement I.D.A-O.P.E.P . Mais le projet semble devoir être écarté à cause de son coût financier élevé (10 millions de \$ U.S) . Les études ont cependant révélé la faisabilité technique et la rentabilité économique et financière du projet de réhabilitation .

Il est recommandé de rechercher un financement pour la réhabilitation de l'unité industrielle et de confier la réhabilitation et l'extension de la partie agricole aux paysans que l'on devrait inciter à la production d'écorces de quinquina pour l'approvisionnement de l'usine .

5.2.4- THE MACENTA :

THE MACENTA est une unité intégrée de production et de torréfaction de thé . Elle a été construite avec l'assistance technique et financière de la république populaire de Chine . Il est recommandé le maintien en activité de l'unité industrielle et la cession de la partie agricole aux paysans avec mesures d'encadrement d'incitation et de vulgarisation appropriées . A terme on devrait yviser la promotion de la marque Thé Macenta .

Le Maroc semble s'intéresser à une participation financière dans le capital de l'entreprise et à l'achat de toute la production . Il conviendrait d'intensifier les pourparlers avec ce partenaire et éventuellement en rechercher d'autres .

5.2.5- SALGUIDIA :

Salguidia est une société d'économie mixte en l'Etat guinéen et la Lybie . Elle est engagée dans la production de jus de fruits . Il s'agit de fruits de cueillette (oranges et pamplemousse) et d'ananas cultivés dans la concession de l'unité et par ses propres moyens . Cette dernière activité devrait être cédée aux paysans que l'entreprise devrait s'efforcer d'encadrer .

5.3- Les entreprises classées dans la catégorie C :

Les entreprises classées dans cette catégorie ont des activités qui sont normalement à la portée des opérateurs privés et qui se prêtent mieux à une gestion privée qu'à une gestion étatique. Elles sont donc toutes privatisables à brève échéance et devraient sortir du portefeuille de l'Etat au fur et à mesure que des acquéreurs éventuels répondant à des critères appropriés fassent des propositions acceptables pour leur acquisition et leur réhabilitation et gestion .

En attendant et afin de maintenir en exploitation un tissu industriel , l'ensemble des entreprises classées dans cette catégorie , notamment celles classées dans la sous catégorie C1 , devraient être maintenues en état de marche par la mise à leur disposition de stocks de matières premières de départ et de programme minimum d'investissement de réhabilitation . Ces entreprises devraient en outre bénéficier en ce qui concerne leur gestion de la refonte de la réglementation et du cadre institutionnel régissant la gestion des entreprises publiques et parapubliques .

Les entreprises classées dans la catégorie C ont été subdivisées en deux sous-catégories .

5.3.1- La sous-catégorie C1 :

Les entreprises classées dans cette sous-catégorie sont :

- La SIPECO
- La SOGUIFAB
- Les Outillages agricoles de MAMOU
- La SOBRAGUI
- La SIPAG
- Le Centre Pilote
- La conserverie de KANKAN
- La C. B. F. K

Toutes ces entreprises sont actuellement en marche et doivent bénéficier d'une certaine priorité en ce qui concerne l'allocation des programmes minima de réhabilitation ou de mise à disposition de moyens de fonctionnement de départ .

5.3.2- La sous-catégorie C2 :

Les entreprises classées dans cette sous-catégorie sont :

- Meubles SONFONIA
- Briquetterie de KANKAN
- SOGUIPLAST
- Conserverie de MAMOU

Toutes ces entreprises sont en arrêt d'activité . A part la conserverie de Mamou elles ont en outre toutes été rénovées et attendent quelques investissements complémentaires et la mise en place de moyens de fonctionnement ainsi que d'une structure appropriée de gestion pour démarrer . Il conviendrait de classer ces entreprises en seconde priorité pour le maintien en activité et même d'envisager leur classement dans la catégorie D des entreprises à céder en l'état .

Notons cependant que les entreprises sus-citées ont été rénovées sur un financement du F.E.D et que les implications juridiques de ce financement sur la possibilité de leur cession au privé n'ont pas été étudiées . Ainsi la recommandation de céder ces entreprises devrait être modulée en fonction de cette dernière observation .

Comme on l'a mentionné ci-dessus , la conserverie de Mamou constitue un cas particulier dans cette sous-catégorie en ce sens que cette entreprise est en arrêt à cause de la dégradation alarmante de ses équipements . Par ailleurs c'est une unité qui valorise une production agricole de cueillette qui est très abondante dans la région . Une réhabilitation importante de l'unité a été prévue dans le cadre du P.I.R.N pour un montant de 3 millions de \$ U.S . Egalement , et comme seconde priorité , un programme d'extension de cette unité a été prévu pour un montant de 10 millions de \$ U.S essentiellement pour la culture des fraises en contre saison et leur conditionnement pour l'exportation . L'Etat pourrait laisser l'extension et éventuellement la réhabilitation à l'initiative privée .

5.4- Les entreprises classées dans la catégorie D :

Les entreprises classées dans cette catégorie ont des activités qui intéressent normalement les opérateurs privés dans une première phase d'industrialisation . Elles sont en outre à la portée financière de ces derniers et mettent en oeuvre des processus technologiques facilement maîtrisables . Certaines de ces entreprises sont toutes neuves ou récemment rénovées (UOA , BONAGUI , SOGUIREP) et sont encore en arrêt d'activité faute d'investissements complémentaires ou de mise à leur disposition de moyens de fonctionnement de départ . Toutes cependant devraient être cédées en l'état eu égard à l'attrait potentiel qu'elles peuvent présenter pour les opérateurs privés et eu égard à la nécessité pour l'Etat de concentrer ses efforts de réhabilitation sur le plus petit nombre d'entreprises possible .

L'idée, rappelons-le, est que l'Etat se désengage des interventions directes du secteur industriel manufacturier et qu'il réserve en règle générale ses interventions là où il est indispensable et là où l'initiative privée est absente .

Quelques remarques s'imposent sur certaines des entreprises classées dans cette catégorie .

5.4.1- L' U.O.A :

C'est une usine de production de gaz industriel . Elle est achevée à presque 95 % et attend quelques travaux supplémentaires mineurs pour sa réception . Les gaz qu'elle envisage de produire sont l'acétylène , l'oxygène (pour usage industriel et pour usage médical) et le gaz carbonique pour les besoins des unités de fabrication de boissons gazeuses et éventuellement pour la recharge des extincteurs . L'unité dispose également d'une ligne de mise en bouteille de butane mais cette dernière est actuellement en caisse .

Il existe déjà à Conakry une unité privée de fabrication d'acétylène et d'oxygène qui arrive à satisfaire les besoins actuels du marché (exception faite des sociétés minières qui sont de grandes consommatrices de ce gaz et qui

s'approvisionnent directement sur le marché extérieur) et ce malgré toutes les difficultés . Par ailleurs certaines des unités de fabrication de boissons gazeuses disposent d'une centrale de fabrication de gaz carbonique dont la capacité de production est très excédentaire.

Concernant la ligne de mise en bouteille de butane , il conviendrait de noter que ce gaz est un hydro-carbure dont l'importation devrait relever en l'état actuel des choses du monopole de l'O.N.A.H en raison :

- Des règles de sécurité à observer dans la manipulation de ce gaz
- De la possibilité d'utiliser le butane comme outil de politique énergétique et éventuellement de lutte contre le déboisement ou la déforestation .
- Du fait que le butane est généralement importé et distribué par les compagnies pétrolières .

Il conviendrait de confier la construction et la gestion de la ligne de mise en bouteille de butane à l'O.N.A.H . Il conviendrait également de revoir la conception de cette ligne (capacité de production) à la lumière des plans et politiques énergétiques actuelles .

La recommandation de confier ce volet Butane à l'O.N.A.H ne préjuge pas de l'avenir à réserver à cette dernière entreprise . En effet l'idée de base est de confier la mise en bouteille du butane aux compagnies d'importation et de distribution de produits pétrolier soient-elles publiques ou privées.

5.4.2- La BONAGUI :

Erigée en société d'économie mixte , le projet BONAGUI destiné à la fabrication de boissons gazeuses de marque (Coca-cola , Fanta ...) est achevée à presque 95 % . Le projet attend pour son démarrage quelques investissements supplémentaires mineurs et surtout la mise en place d'un fond de roulement et de moyens de fonctionnement de départ . Par ailleurs le démarrage de l'unité est retardé en raison d'un semblant de contentieux entre l'Etat et ses partenaires étrangers .

L'Etat apres règlement de ce contentieux devrait se dessaisir de ces actions dans Bonagui au profit d'opérateurs privés si possible nationaux . Plusieurs raisons militent en faveur de cette recommandation dont les plus importantes sont :

- L'activité de fabrication de boissons gazeuses intéressent fortement les privés dans une première phase d'industrialisation .
- Les boissons gazeuses type Coca Cola sont des produits de consommation de luxe , qui rentrent directement en compétition avec les jus de fruits produits localement . L'Etat au lieu de s'engager dans la fabrication de ces produits et courir le risque d'investir directement dans une telle activité devrait laisser à l'initiative privée et taxer fortement ces produits , s'assurant ainsi un revenu sûr et favorisant les produits de substitution locaux .

5.4.3- SOGUIREP :

Engagée dans le rechappage de pneus , cette unité a bénéficié d'un programme important de réhabilitation physique . Elle est actuellement en fonctionnement intermittent faute de régularité dans les importations . Notons que dans l'état de pénurie actuel , l'unité peut facilement trouver un marché pour ses produits . Cependant dans l'hypothèse d'une normalisation des importations et de l'économie en général , l'unité éprouverait des difficultés d'une part à s'approvisionner localement en pneus usés aptes au rechappage et d'autre part parce que les conditions climatiques et l'Etat des routes dans le pays rendent le pneu rechappé peu économique ou même inutilisable .

5.4.4- GARI KINDIA :

Le projet GARI KINDIA a avorté pour des raisons que nous ignorons . Les équipements étaient importés il y a plusieurs années et sont en caisse à ce jour .

5.4.5- Ardoiserie de LABE , IGAT , CMD DIXXIN :

Ces unités connaissent une activité intermittente . Elles pourraient toutes avoir un sort bien meilleur sous l'impulsion d'une gestion autonome et efficace de type privé . Ces unités sont engagées respectivement dans l'extraction , l'équarissage et le polissage d'ardoises , le mélange et le conditionnement de parfums et d'eaux de toilette à base d'essence importée et la construction de charpentes métalliques dont la conception et la réalisation mettent en oeuvre des technologies depuis longtemps révolues .

5.4.6- Briquetterie KABOYA et SOFAB :

Ces deux unités sont en arrêt de production . Leurs équipements sont vétustes et leurs activités devraient être abandonnées faute d'acquéreurs éventuels . Elles sont respectivement engagées dans la fabrication de briques cuites creuses et de bougies d'éclairage .

5.5- Entreprises classées dans la catégorie E :

Les entreprises classées dans cette catégorie gagneraient à être cédées à d'autres entreprises ou départements . Leurs activités et leur gestion seraient mieux cernées et partant leur situation meilleure . Il s'agit de :

5.5.1- OFFITAB :

Engagée dans la recherche sur les cultures de tabac , l'OFFITAB gagnerait à être placée sous la tutelle du département chargé de l'agriculture ou celui de la recherche scientifique.

5.5.2- SOPEC :

La SOPEC est une société d'économie mixte engagée dans la production de cartouches pour les fusils de chasse et d'explosifs et cordons d'explosifs pour les besoins de l'extraction minière . Le second volet de l'activité de l'unité connaît des difficultés sensibles dues au refus des sociétés minières de

s'approvisionner auprès de la SOPEC . C'est ainsi , et afin d'intéresser ces dernières à la réussite de la Sopec qu'il serait avantageux que l'Etat se déssaisisse de la majeure partie de ses actions (environ 40 % du capital) au profit des sociétés minières .

5.5.3- U.O.A :

Il s'agit ici du volet mise en bouteille de butane qui a été traité dans le chapitre précédent .

5.5.4- SOGUILUB :

SOGUILUB est une société d'économie mixte engagée dans la fabrication et l'emballage de lubrifiants . Elle est approvisionnée en huiles par l'O.N.A.H ; qui de surcroit est chargée de la distribution de ses produits . Ainsi , et en schématisant, SOGUILUB a un seul client et un seul fournisseur qui ne font qu'un . Pour des raisons de cohérence et de coordination de la gestion il conviendrait que l'Etat confie ses actions dans SOGUILUB à l'O.N.A.H .

Comme il a été précisé dans le cas de l'U.O.A cette recommandation ne préjuge en rien l'avenir à réserver à l'O.N.A.H . Si cette dernière venait à changer de statut pour sortir du portefeuille de l'Etat , les actions que détient actuellement l'Etat dans SOGUILUB devraient être cédées aux sociétés pétrolières qui se substitueraient à l'O.N.A.H .

5.6- Les entreprises classées dans la catégorie F :

Les activités des entreprises classées dans cette catégorie devraient être abandonnées et leurs actifs redéployés à d'autres utilisations . Trois de ces unités sont hors d'usage de part la dégradation irrévocable de leur matériel . Il s'agit de l'huilerie de KASSA , de la céramique de MATOTO et des Usines Modernes . Pour la dernière unité la dégradation irrévocable du matériel touche surtout la tannerie dont le seul bâtiment et quelques machines sont récupérables . L'atelier de fabrication de chaussures et l'unité de confection sont dans un meilleur état mais leur localisation dans l'enceinte d'un domaine militaire rend difficile leur cession en l'état aux opérateurs privés .

La SUKOBA a été classée dans cette catégorie . Concernant cette dernière unité il conviendrait d'abandonner l'activité sucrière et de transformer le domaine agricole en une rizière .

Notons que certaines entreprises de la catégorie E devraient passer dans la présente catégorie au cas où des acquéreurs ne seraient pas trouvés . Ces entreprises ont été indiquées au paragraphe précédent .

5.7- Les entreprises classées dans la catégorie G :

Les entreprises classées dans cette catégorie méritent des études supplémentaires pour se faire une opinion . Il s'agit d'unités de production et de transformation de bois dont l'éloignement a empêché leur visite . La décision finale concernant les unités n'interviendra qu'une fois l'inventaire des espèces forestières élaboré et un plan directeur de l'exploitation forestière mis au point . Notons cependant que l'approvisionnement du pays en bois pose actuellement problème et que les industries du bois pourraient relever du domaine des opérateurs privés . Concerné l'approvisionnement du pays en bois d'oeuvre notons également qu'une étude a été prévue dans le P.I.R.N à cet effet .

6 - MODALITES DE DESENGAGEMENT DE L'ETAT

6 .1- Les critères de cession :

L'objectif ultime visé par le désengagement est d'aboutir à une gestion plus efficace des entreprises du secteur industriel manufacturier . Les critères de cession des entreprises doivent donc s'inspirer de cet objectif à savoir que l'apport financier des cessions devrait constituer un critère d'ordre secondaire et les critères tels que capacité de gestion de l'acquéreur , programme d'activité et espoir de rentabilisation économique et financière devraient être prépondérants . C'est ainsi qu'au cas où les acquéreurs ne seraient pas en mesure de présenter des propositions offrant des garanties adéquates de bonne gestion et de rentabilisation de l'activité , il conviendrait d'envisager l'abandon de la dite activité ou sa continuation sous forme étatique plutôt que sa cession .

- 25 -

6.2- Procédure d'approbation des cessions :

Les propositions d'acquisition pourraient être instruites par une commission composée de :

- Deux représentants du département chargé de l'Industrie
- Un représentant du département chargé des Finances
- Un représentant du département chargé du Plan
- Trois représentants de l'entreprise à céder (le directeur général , le directeur technique , le directeur financier)
- Un représentant du département du travail
- Toute autre personne dont l'apport pourrait améliorer le travail de la commission

Cette commission devrait se pencher sur les aspects tels que :

- Moralité des acquéreurs
- Leurs compétences techniques et gestion
- Leur surface financière et leur solvabilité
- La viabilité sociale , financière , technique et économique des propositions faites par les acquéreurs quant aux activités futures de l'entreprise .

Cette commission instruit les dossiers d'acquisition sous la coordination et le contrôle du Ministère de l'Industrie . Celui-ci propose les cessions au Conseil des Ministres qui seul prend la décision finale .

Parallèlement aux travaux de la commission sus-citée, des commissions de liquidation devraient être formées conformément à la réglementation en vigueur . Ces commissions se pencheraient sur les questions comptables et réglementaires afférentes aux ces- et en assureraient la régularité .

Notons que les deux commissions devraient recourir aux services d'assistants techniques pour mener à bien leurs tâches . Dans le cadre du P.I.R.N une assistance technique d'un montant global de 1million de \$ U.S a été prévue pour la définition des critères et des modalités de cession et pour l'assistance opé-

rationnelles à la réalisation concrète des cessions .

7 - PRIORITES DU DESENGAGEMENT DE L'ETAT

Les priorités du désengagement de l'Etat devraient s'inspirer en premier lieu de la nécessité de maintenir constamment un tissu industriel opérant qu'il soit étatique ou privé et d'éviter tout arrêt brutal de l'outil industriel . Certes , et l'expérience l'a prouvé , l'Etat n'a pas été en mesure dans le passé de maintenir la bonne marche des 41 entreprises industrielles qu'il possède et rien n'indique qu'il pourrait le faire à brève échéance .

C'est ainsi que pour réaliser l'objectif de maintenir en marche un tissu industriel l'Etat gagnerait à limiter pendant toute la période de désengagement le nombre d'unités sous sa tutelle directe au stricte minimum et en règle générale à céder aux acquéreurs privés intéressés , et présentant des dossiers acceptables , toutes les unités que ceux-ci désirent acquérir quelque soit la catégorie dans laquelle ces unités sont classées . Ces dernières observations étant faites , on pourrait indiquer les priorités du désengagement comme suit :

- En première priorité il conviendrait de prendre en considération la mise en oeuvre des recommandations concernant les entreprises classées dans les catégories A et G .
- La mise en oeuvre des recommandations concernant les entreprises classées dans les catégories E et F n'entraînent pas des cessions d'actif à des opérateurs privés . En outre cette mise en oeuvre ne touche en rien la production du secteur industriel manufacturier dans son état actuel et ne pose pas les problèmes sociaux que poserait normalement la cession d'une entreprise étatique aux opérateurs privés . C'est ainsi que cette mise en oeuvre ne doit pas souffrir de retard et doit permettre ainsi de démontrer à moindre coût un début de concrétisation de la politique de l'Etat .
- En troisième priorité , on arrive aux entreprises classées

dans les catégories D et C avec pour cette dernière catégorie une priorité pour celles classées dans la sous-catégorie C2. En effet , l'ensemble des entreprises classées dans ces catégories intéressent en principe les promoteurs privés et sont à leur portée . Par ailleurs la totalité des entreprises classées dans la catégorie D et la sous catégorie C2 sont soit en arrêt soit en quasi arrêt d'activité et leur cession n'entraîne en rien des perturbations dans la production actuelle du secteur industriel . C'est ainsi que l'Etat , s'il accepte les présentes recommandations , devrait clairement annoncer ses intentions concernant la cession de ces unités et entamer sans attendre les procédures et les préparatifs de cession . Notons qu'en attendant que des acquéreurs avec des propositions acceptables se présentent , l'Etat devrait prendre toutes les mesures nécessaires à la sauvegarde et à la bonne préservation de l'actif des entreprises concernées .

Pour ce qui est dureste des entreprises la cession effective devrait intervenir au fur et à mesure que des propositions acceptables sont présentées par les acquéreurs ou partenaires .

8 - LES PREALABLES AU DESENGAGEMENT

Dans l'état actuel des choses , il semble peu probable que le désengagement puisse s'opérer normalement . On pourrait s'attendre en effet que la majeure partie des acquéreurs soit dans un premier temps constituée d'étrangers et que ces acquéreurs , étrangers ou même nationaux demanderaient très probablement que l'Etat leur accorde des conditions d'exception de nature à annuler ou à contrecarrer les distorsions actuelles de l'économie et les différentes difficultés afférentes à l'exploitation d'une unité industrielle en Guinée . C'est ainsi par exemple qu'il demanderait à juste titre des garanties d'accès aux sources de devises , des garanties d'importer librement , des garanties de pouvoir fixer leurs tarifs de vente comme ils l'entendent , des garanties d'accès au crédit bancaire , des protections diverses et des exonérations . D'ailleurs , tant que certaines de ces conditions ne sont pas remplies d'une manière satisfaisante , on peut difficilement s'attendre à une

gestion sensiblement meilleure des unités industrielles . C'est ainsi que la cession effective des unités industrielles gagnerait à être précédée par :

- Un début de mise en oeuvre de la politique industrielle définie avec clarté .
- Un début de normalisation de la situation économique et monétaire .
- L' amorce du redressement du système bancaire
- L'émergence d'opérateurs privés nationaux .

Pour les entreprises industrielles qui resteraient sous le contrôle directe , total ou partiel , de l'Etat il conviendrait d'opérer une refonte complète du cadre institutionnel et juridique régissant leur organisation et leur fonctionnement . Cette refonte devrait viser à accorder aux organes exécutifs et de délibération de ces entreprises l'autonomie indispensable à un contrôle effectif des services vitaux et à une gestion efficiente (voir Volume 2 - rapport annexe 2) .

Rapport Annexe II

Réhabilitation du système institutionnel et juridique
régissant le fonctionnement des entreprises étatiques industrielles

D'après l'étude de M. Samir Kanoun,
Consultant économiste industriel

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I- Introduction	35
II- Cadre institutionnel et juridique régissant le fonctionnement et l'organisation des entreprises publiques industrielles : situation actuelle et quelques recommandations	36
II.1- La gestion financière et comptable	36
II.1.1- Les règles et procédures de gestion financière	36
II.1.2- Les transactions bancaires	37
II.1.3- La gestion des excédents de trésorerie	37
II.1.4- La tarification	38
II.1.5- La comptabilité	39
II.1.5.1- Comptabilité générale et documents financiers	39
II.1.5.2- Comptabilité analytique	41
II.1.5.3- Fonctions comptables accomplies à l'extérieur de l'entreprise	41
II.1.5.4- Contrôle ex post type audit	41
II.2-Organisation et gestion du personnel	42
II.2.1- Organisation	42
II.2.2- Gestion du personnel	43
II.2.2.1- Règlementation	43
II.2.2.2- Recrutement	44
II.2.2.3- Licenciement	46
II.2.2.4- Relations du travail	46
II.3- Gestion commerciale et approvisionnements	46
II.3.1 commercialisation	46
II.3.2- Les approvisionnements	48
II.3.2.1- Les approvisionnements d'origine extérieure	48
II.3.2.2- Les approvisionnement d'origine locale	50
II.4- La gestion des investissements	51
II.5- Résumé et conclusions : nécessité d'élargir l'autonomie des entreprises	53
III- Cadre hiérarchique dans lequel devrait s'exercer l'autonomie des entreprises	53
III.1- Les attributions du conseil d'administration	55
III.2- Les pouvoirs du directeur général	56

	<u>Page</u>
IV- Cadre juridique dans lequel devrait s'exercer l'autonomie des entreprises .	57
V- Contrôle	57
VI- Mesures d'accompagnement	58
VII- Mesures de réhabilitation interne aux entreprises	58
VII.1 Réhabilitation institutionnelle	59
VII.1.1- Les services financiers et comptables	59
VII.1.2- Les services du personnel	59
VII.1.3- Les services d'exploitation et entretien	59
VII.1.4- Les services de commercialisation	60
VII.1.5- Les tableaux de bord	60
VII.1.6- Les programmes de bord	60
VII.2 Réhabilitation financière et technique	60
VII.2.1- La réhabilitation financière	60
VII.2.2- La réhabilitation technique	61
VII.2.3- Ampleur des réhabilitations prévues dans le P.I.R.N	61
VII.2.4- Contrats programmes	62

I- INTRODUCTION

L'environnement institutionnel légué par la Première République était cohérent avec la philosophie de développement économique qu'elle avait adoptée. D'une manière générale, il peut être caractérisé par une centralisation à outrance du pouvoir décisionnel. Une bureaucratie lourde, un contrôle total et tatillon et des circuits d'autorisation ou d'approbation complexes et longs. Cet environnement institutionnel a ineluctablement contribué à l'asphyxie et à la paralysie des opérateurs économiques de l'Etat. Dans les paragraphes qui suivent on décrira les caractéristiques saillantes de l'environnement institutionnel existant ainsi que l'implication de cet environnement sur le fonctionnement et la pérennité des entreprises étatiques. L'objectif étant de sensibiliser les autorités à la nécessité d'opérer une refonte institutionnelle et de fournir les éléments de base pour la conception de cette refonte.

Notons d'emblée et avant d'entamer la description des caractéristiques saillantes actuelles, que déjà depuis les années 1970, l'Etat a entrepris un vaste programme de réhabilitation des entreprises industrielles étatiques. Cette réhabilitation a concerné uniquement la rénovation physique et n'a pas touché aux aspects institutionnels sauf pour les entreprises qui se sont érigées en société mixte et qui, de ce fait, jouissent d'une certaine autonomie. Or on constate aujourd'hui que ce programme de réhabilitation n'a donné des résultats que pour ces dernières entreprises. Celles qui sont restées publiques, et qui subissent l'environnement institutionnel normal, continuent, comme auparavant, à souffrir du manque d'une gestion efficiente et, faute de réhabilitation institutionnelle rapide, elles sont vouées à retomber de nouveau en grave difficulté.

Notons également que ce rapport se limite à l'environnement institutionnel des entreprises étatiques opérant dans le secteur industriel manufacturier. Cependant les constats et les recommandations qu'il contiendra, seront tout aussi valables pour l'ensemble des entreprises publiques à caractère industriel et commercial.

Par ailleurs , ce document part des constatations et recommandations du rapport antérieur de l'O.N.U.D.I sur " Les Choix de Politique Industrielle en Guinée " (DP/ID/SER.A/536. Août 1984) dont on trouvera de nombreux extraits reproduit ici .

II- LE CADRE INSTITUTIONNEL REGISSANT LE FONCTIONNEMENT ET L'ORGANISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES INDUSTRIELLES : SITUATION ACTUELLE ET QUELQUES RECOMMANDATIONS

Dans l'état actuel des choses , les entreprises publiques industrielles sont gérées comme des régies administratives , avec des contrôles totaux a priori, très centralisés , plutôt que comme des entreprises jouissant pleinement de la personnalité morale et juridique et de l'autonomie financière . Elles sont soumises pour tout ce qui concerne leurs activités et leur gestion courante à des circuits formels et stricts d'approbation et d'autorisation .

Dans ce qui suit on décrira ces circuits pour les fonctions vitales de l'entreprise à savoir :

- La gestion financière et comptable
- L'organisation et la gestion du personnel
- La commercialisation et l'approvisionnement
- Les investissements

II.1- La gestion financière et comptable

II.1.1- Les règles et procédures de gestion financière :

Les entreprises publiques industrielles ne possèdent aucune autonomie financière . Leurs activités financières courantes sont régies par des règles budgétaires normalement applicables aux établissements publics à caractère administratif et sont plutôt loin des règles applicables normalement aux établissements publics à caractère industriel et commercial , lesquels sont , dans un environnement institutionnel sain , très proches des règles de gestion des entreprises privées . C'est ainsi qu'a l'exception de menues petites dépenses qui sont faites sur une régie d'avance , souvent très en dessous

des besoins (1) , que toutes les dépenses courantes sont soumises à deux accords préalables : Celui du département du développement industriel (département de tutelle) et celui du ministère des finances (anciennement celui du contrôle d'Etat) . En outre toutes les dépenses font l'objet , après l'accord préalable précité , d'un titre de paiement cosigné soit par le Ministre du développement industriel soit par son directeur de cabinet (2) .

II.1.2- Les transactions bancaires :

Vis à vis des entreprises publiques industrielles et d'une manière générale du reste de l'économie , les banques jouent plutôt le rôle de trésor public que celui d'institution de crédit . En effet , une fois que le compte de l'entreprise est crédité par les entreprises de commercialisation (clients uniques des entreprises publiques industrielles) , il ne peut être débité qu'une fois que le titre de paiement de la dépense objet du débit est dûment autorisé et signé . Par ailleurs , le compte de l'entreprise doit être toujours créditeur pour pouvoir être débité , car les banques n'accordent aucun crédit et aucune facilité à court terme . Si l'entreprise a un déficit de trésorerie, elle s'adresse au Ministère pour l'obtention d'une avance ou d'une subvention . Celui-ci peut décider soit de l'octroi de l'avance sous forme de fond de roulement puisé sur ses propres ressources financières soit parfois de l'arrêt de l'entreprise .

II.1.3- La gestion des excédents de trésorerie :

Les excédents de trésorerie tels que constitués par les amortissements et les bénéfices nets de l'exercice , sont prélevés d'office par le Ministère chargé du Plan . Ceci sans tenir compte des besoins exprimés par l'entreprise pour les investissements d'extension , de grosses réparations , ou de renouvellement de leurs installations .

- (1) : A titre d'exemple la régie d'avance de l'ENTA est de 50.000 Syllis
- (2) : Avant sa fermeture , il y a un peu plus de deux ans , l'OCOFI (Office de Coordination Financière de l'Industrie) jouait en outre le rôle d'organisme écran et compliquait davantage les procédures .

II.1.4- La tarification :

Les prix de vente des produits industriels sont établis par l'Etat et sont sensés être fixés en relation avec les prix de revient et permettre ainsi aux entreprises d'observer la vérité des prix et de dégager suffisamment de recettes pour couvrir leurs charges , pour honorer le service de leurs dettes (1) et pour assurer la réparation et le renouvellement normal de leurs outils de production . Toutefois, on constate que ces prix sont , en réalité , souvent en dessous du prix de revient . Cela par la conjugaison de plusieurs faits dont les plus saillants peuvent être résumés ainsi :

- Pour assurer certains de leurs besoins les entreprises s'approvisionnent sur le marché local aux prix pratiqués réels . Leurs dépenses afférentes à ces approvisionnements sont comptabilisées à ces mêmes prix dans la comptabilité générale . Toutefois pour le calcul des prix de revient les entreprises sont tenues de se baser pour ces approvisionnements sur les prix officiels plutôt que sur les prix réellement payés . Ces prix officiels sont naturellement très bas et ne sont pas révisés pour refléter la réalité .
- Le niveau d'entretien des outils de production est nettement plus bas que celui nécessaire pour assurer la sauvegarde de ces outils et leur pérennité . Les dépenses d'entretien , type entretien préventif , dont les effets sont différés , sont sacrifiées au profit d'autres dépenses , aussi indispensables , mais qui répondent au plus pressant . Ainsi dans le calcul des prix de revient on tient compte des entretiens insuffisants et faits sous la contrainte et par catastrophe , plutôt que des entretiens et des renouvellements normaux . Notons au passage que l'insuffisance des entretiens et des renouvellements réguliers s'est traduit par la dégradation irrévocable et la vétusté constatée des outils de production .
- Les bilans des entreprises n'ont jamais été réévalués et de ce fait les amortissements comptabilisés sont trop bas et sans commune mesure avec la valeur actuelle des équi-

(1) : Dans le cas des entreprises étatiques guinéennes le service de la dette est constitué par les prélèvements autoritaires des amortissements et des intérêts opérés à la fin de chaque exercice par le Ministère du Plan

pements existants . C'est peut-être là l'un des aspects qui contribue le plus à rendre les prix de revient artificiellement trop bas .

II.1.5- La comptabilité

II.1.5.1- Comptabilité générale et documents financiers:

Pour l'élaboration de leur comptabilité les entreprises publiques industrielles sont tenues de suivre le plan comptable guinéen (1) .

Ce plan inspiré à l'origine du Plan comptable français de 1947 , et révisé depuis aux spécificités de la Guinée , suit le système de comptabilité en partie double et les principes comptables qui rapportent à chaque période les charges et les produits y afférent . Pour l'essentiel la définition des comptes et leurs utilisations ne diffèrent pas des principes comptables généralement admis . Toutefois quelques lacunes mériteraient d'être signalées aussi bien au niveau du plan comptable qu'au niveau des pratiques comptables .

En particulier le plan comptable actuel gagnerait à être modifié dans le sens d'une meilleure définition des comptes permettant de fournir une image plus claire sur la rentabilité des entreprises , de faciliter la mise en oeuvre d'une comptabilité analytique , de dégager facilement la valeur ajoutée et la fixation des prix de cession entre entreprises . Dans la pratique comptable , on gagnerait à observer plus strictement le principe d'enregistrement comptable sur la base des paiements à échoir . En effet, les charges qui peuvent être légitimement comptabilisées , le sont rarement.

Les entreprises produisent à la fin de chaque exercice des états comptables classiques (bilans , comptes d'exploitation et comptes de profits et pertes). A cette occasion elle prépare également des rapports complets d'activité touchant à tous les problèmes de l'entreprise , et aux mesures éventuellement à prendre pour solutionner les problèmes.

(1): Ceci est vrai pour toutes les entreprises qu'elles soient publiques ou privées .

Ces rapports et documents comptables sont préparés à l'intention des différents corps de contrôle . Ils étaient jusqu'à une date récente discutés et approuvés ou rejetés lors de la conférence économique nationale .

Outre les rapports et états annuels , les entreprises préparent des rapports et des états financiers mensuels . Certes , cette pratique est bonne , et devrait être maintenue . Toutefois la périodicité des rapports d'activité est trop rapprochée . Tout en conservant l'habitude de produire des balances mensuelles , les entreprises gagneraient à produire des rapports d'activité détaillés tous les quatre ou six mois . En outre les balances et rapports devraient être préparés pour le contrôle interne et le suivi de l'activité de l'entreprise pour ce qui concerne les balances , et à l'intention des conseils d'administration à créer pour ce qui concerne les rapports d'activité .

Les entreprises préparent annuellement , trois mois environ avant le début de chaque exercice , un budget annuel de fonctionnement et d'investissement . Cette habitude devrait être renforcée et maintenue . En outre le budget dûment approuvé , devrait désormais constituer le seul contrôle à priori exercé sur l'entreprise par le ou les Ministères de tutelle et par le conseil d'administration de l'entreprise . Le budget devrait également constituer le cadre dans lequel s'effectuent toutes les transactions financières et l'activité de l'entreprise , et l'une des références principales pour la mesure des performances préalablement assignées à l'entreprise au cours de l'année budgétaire . Les écarts par rapport au budget devraient être analysés et justifiés périodiquement à l'occasion des réunions ordinaires des conseils d'administration , et la non-justification des écarts devrait entraîner l'application de mesures disciplinaires .

Pendant la période transitoire que traverse actuellement le pays et eu égard aux pénuries de devises , les budgets gagneraient , outre le fait d'être établis d'une manière réaliste , à faire une séparation entre les dépenses en devises et les dépenses en monnaie locale . Ceci afin de permettre aux autorités compétentes d'approuver les budgets

en connaissance de cause , et surtout afin de permettre à ces autorités de prévoir les enveloppes budgétaires en devises nécessaires au fonctionnement des entreprises publiques. L'approbation du budget devrait en outre valoir licence d'importation et autorisation de change et supprimer ainsi toutes les lourdeurs et les complications afférentes aux approvisionnements d'origine étrangère que l'on exposera plus loin . Afin de faciliter ce processus , il conviendrait que le Ministère du Commerce extérieur et que la Banque Centrale soient représentés au sein des conseils d'administration des entreprises publiques industrielles les plus importantes et qui nécessitent pour leur fonctionnement des volumes importants de produits importés .

II.1.5.2- Comptabilité analytique :

La comptabilité analytique a été introduite à titre expérimental à partir de 1980 . Dans quelques unes des entreprises visitées , cette comptabilité est très bien tenue . Cependant , et pratiquement dans tous les cas rencontrés , les résultats de cette comptabilité ne sont jamais exploités et utilisés comme outil de gestion et de contrôle des coûts .

II.1.5.3- Fonctions comptables accomplies à l'extérieur de l'entreprise :

Certaines fonctions comptables ont été informatisées , mais l'informatisation est centralisée au niveau du Ministère des Finances . C'est le cas par exemple de la paie de l'ENTA qui est informatisée et traitée au niveau du ministère . Avec l'avènement de la microinformatique et là où cela se justifie , il conviendrait que les entreprises disposent de leur propre matériel informatique , et d'en faire une utilisation plus étendue pour la facturation , le suivi des recouvrements , la gestion des stocks ... etc.

II.1.5.4- Contrôle ex post type audit :

Ce contrôle était exercé jusqu'à récemment par le Ministère du Contrôle d'Etat qui était le réviseur comptable exclusif de toutes les entreprises qu'elles soient privées ou étatiques . Il n'est pas clair actuellement à qui incombe cette tâche de contrôle . Toutefois les rapports consul-

tés attestent que l'ex-ministère du Contrôle d'Etat disposait d'un effectif de contrôleurs bien rodés aux techniques de vérification et de révision des comptes et qui produisaient quand ils disposaient du temps nécessaire des rapports d'audit d'une qualité très acceptable . Certes il conviendrait de préserver le contrôle d'Etat et d'éliminer tous les contrôles à priori par dépense par des contrôles ex post type celui exercé par le corps de contrôle . Cependant , il reste vrai que la charge de travail de ce corps serait énorme s'il devait effectuer ces contrôles d'une manière systématique et avec une périodicité acceptable pour toutes les entreprises .

C'est ainsi que la suppression des contrôles a priori par dépense exercés par des organismes extérieurs aux entreprises devrait avoir comme corollaire la mise en place , au sein de ces mêmes entreprises , de mécanismes de contrôle interne et de rapprochement et également la création d'un conseil de l'ordre des experts comptables ainsi que l'encouragement et la réglementation de cette activité . Ces experts pourraient être mandatés par les conseils d'administration pour effectuer des audits comptables des entreprises avec la périodicité appropriée , pour les besoins du contrôle des instances de gestion et pour le contrôle d'Etat pour l'assister à accomplir les missions qui lui sont assignées .

II.2- L'organisation et la gestion du personnel

II.2.1- Organisation :

L'organisation actuelle des entreprises publiques industrielles obéit à des organigrammes types imposés par les autorités et correspondant plutôt au souci de placer le maximum de diplômés de l'enseignement qu'aux spécificités et aux besoins des entreprises concernées . Cette politique devrait être abandonnée et remplacée par l'octroi aux entreprises de la responsabilité de confectionner elles-mêmes leurs organigrammes en fonction des caractéristiques , du volume et des particularités de leurs tâches respectives . Une fois ces organigrammes confectionnés , il conviendrait que les entreprises préparent , chacune en ce qui la concerne , un plan directeur

de formation , à tous les niveaux de la hiérarchie , destiné à former ou à recycler les cadres et employés au nouveau mode de gestion et d'exploitation .

II.2.2- Gestion du personnel :

II.2.2.1- Règlements :

Le personnel permanent des entreprises publiques est régi , pour ce qui concerne les salaires , les avancements et les conditions d'emploi , par la réglementation de la fonction publique . C'est donc en tout état de cause un personnel fonctionnaire parmi lequel on rencontre les problèmes normalement rencontrés dans l'administration , à savoir répugnance de la responsabilité et de l'initiative , faible niveau de formation et de qualification , faible motivation et sentiment poussé de la sécurité de l'emploi . .

Certes , ces problèmes se ressentent avec des acuités différentes d'une entreprise à l'autre , mais ces constatations demeurent la règle . Tout en soumettant le personnel des entreprises publiques à une réglementation souple , offrant un cadre et des fourchettes de salaire , on devrait permettre aux entreprises publiques de pouvoir , dans le cadre réglementaire précité , offrir des salaires et des indemnités et des conditions de travail leur permettant d'attirer un personnel à la hauteur des complexités des tâches respectives de ces entreprises et de motiver ce personnel pour une meilleure productivité et une gestion plus efficiente de l'activité . C'est ainsi que des grilles de salaire plus attrayantes que celles de la fonction publique devraient être adoptées et modulées en fonction de l'importance et de la qualité du personnel requis et que des systèmes d'incitation devraient être institués tels que l'intéressement aux résultats , les primes de rendement , et l'avancement en fonction du mérite plutôt qu'en fonction de l'ancienneté . Notons à cet égard que les primes suggérées pourraient facilement dévier des objectifs visés . En effet , et cela se rencontre souvent

dans les autres pays , une fois introduites ces primes , elles deviennent automatiques et sont accordées uniformément au personnel plutôt que par cas d'espèce et en fonction des performances observées de chaque cadre ou employé . En Guinée cependant , on pourrait , eu égard à l'inexistence d'antécédents , prévoir des mécanismes et des garde-fous pour faire de ces primes un véritable outil de motivation et d'incitation à la productivité .

II.2.2.2- Recrutement :

Le personnel est affecté d'office par le Ministère du Travail aux entreprises publiques industrielles. Au dire des directeurs généraux , cette affectation est faite sans tenir réellement compte des besoins exprimés par les entreprises et sans solliciter l'avis de celles-ci sur les qualifications et les potentialités des recrues. Cette façon d'agir qui s'inscrit dans le cadre de la politique de garantie de l'emploi à tous les diplômés de l'enseignement a eu comme conséquence la pléthore du personnel et les défauts structurels que connaissent aujourd'hui les entreprises . Cependant dans le cas guinéen , trois aspects particuliers méritent d'être mentionnés :

- " - Globalement , les entreprises emploient beaucoup trop de monde et comme il a déjà été mentionné , n'ont pratiquement pas de marge de décision pour adapter leurs effectifs aux besoins réels .
- " - Du point de vue structurel , il y a une pléthore de fonctions et emplois administratifs par rapport au nombre des productifs . Toutes les unités , quel que soit leurs activités et leur taille , sont dotées d'un appareil complet de direction très diversifié et organisé selon des organigrammes types imposés .
- " - Également du point de vue structurel , on constate un véritable inversement de la pyramide hiérarchique que causé par les sureffectifs dans les emplois les plus élevés . Les dotations en cadre et même ingénieurs et aides ingénieurs sont trop importantes . Le sureffectif dans les emplois les plus élevés des entreprises est d'ailleurs cohérent avec les structures et les produits de l'appareil d'éducation-for-

" mation qui est par sa structure et par la qualité des
" programmes qu'il dispense très inadapté aux besoins
" des entreprises . Un rapport de l'UNESCO sur la stra-
" tégie du développement de l'éducation-formation mon-
" tre que les chiffres de diplômés dans les disciplines
" techniques décroissent au fur et à mesure que l'on
" descend dans la hiérarchie technique . On passe pour
" l'année scolaire 1980-1981 de 251 diplômés pour l'en-
" seignement technique supérieur à 178 pour le niveau
" en dessous et à 73 pour le niveau le plus bas ." (1)

Tout diplômé étant , comme on l'a déjà mentionné , au-
tomatiquement recruté par l'Etat , on retrouve au niveau de
la projection des structures de la qualité du système de for-
mation .

" Ces situations de sureffectif conduisent à quatre consta-
tations :

- " - Le bénéfice social des sureffectifs n'a été possible
" qu'en maintenant des salaires bas qui ne sont peut-
" être pas étranger au faible rendement dans le travail.
- " - Le sureffectif est un facteur de découragement du per-
" sonnel productif qui sent que son activité couvre la
" prise en charge de salariés inutiles .
- " -Le sureffectif est un facteur de désorganisation et de
" déresponsabilisation du personnel d'encadrement qui se
" marche sur les pieds". (2)
- Les sureffectifs sont un facteur d'érosion et de dé-
séquilibre de la situation financière des entreprises .

La politique d'affectation d'office du personnel aux
entreprises devrait être abandonnée pour permettre à celle-ci
d'adapter leurs effectifs aux possibilités de production et
aux exigences techniques et de gestion de leurs activités res-
pectives .

(1) : voir rapport ONUDI : " Les choix de politique industrielle " Août
1984

(2) : idem

II.2.2.3- Licenciement :

La décision de licenciement relève du Ministre de tutelle . Le licenciement ne peut être infligé que dans deux cas extrêmes :

- a- L'abandon prolongé de poste dépassant une période d'un an .
- b- Le flagrant délit de vol , de détournement et de fraude .

Des punitions , genre mise à pied ou suspension , peuvent être infligées par la direction générale mais dans l'ensemble on peut affirmer que les dirigeants des entreprises ne disposent pas d'instruments suffisants de récompense positive ou négative pour discipliner le personnel et l'inciter à la production . De ce fait, leur autorité n'est pas respectée .

II.2.2.4- Relations du travail :

Chaque entreprise a un comité de travailleurs comprenant six travailleurs élus et appelés CUP . Ces comités surveillent les relations quotidiennes de travail , règlent les litiges entre les employés et la direction , écoutent les griefs de part et d'autre et assurent la communication entre les entreprises et les autorités politique . Depuis l'indépendance , la Guinée n'a connu aucune grève des travailleurs et les objectifs des syndicats qui ont continué à exister en tant que groupement des travailleurs sont fusionnés avec ceux du Parti .

II.3- Gestion commerciale et approvisionnements :

II.3.1- Commercialisation :

" En matière de commercialisation , toute production
" d'une entreprise industrielle est livrée à une entreprise com-
" merciale d'Etat . Avant sa disparition , c'est Importex qui
" achetait aux entreprises industrielles leur production pour
" la céder à l'entreprise commerciale spécialisée . Importex
" était un intermédiaire dont le seul rôle était de prélever une

" marge .

" C'est également ce même organisme qui fixait autoritaire-
" ment les prix de vente des entreprises industrielles et de ré-
" trocession aux entreprises commerciales spécialisées sur la ba-
" se de critères qui n'ont pu être élucidés . Depuis sa dispa-
" rition c'est le Ministère du Commerce qui a hérité de cette
" prérogative .

...

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

" - Les entreprises n'ont aucune possibilité d'adapter à court
" terme leur prix de vente aux conditions économiques réel-
" les .

" - Il est difficile pour elles d'avoir une politique de pro-
" duction en relation avec le marché , et ses caractéristi-
" ques , dont elles sont coupées .

" - Elles n'ont aucune possibilité de promouvoir des produits
" et d'avoir une politique commerciale .

" - Elles sont dans une situation où une part des conditions
" de leur rentabilité leur échappe à la faveur d'un trans-
" fert des bénéfices industriels potentiels vers les entre-
" prises commerciales .

" En définitive , de tels mécanismes ne peuvent engendrer
" qu'une désaffection à l'égard de la finalité de la production" (1)
et doivent donc être abolis pour laisser les entreprises de pro-
duction commercialiser librement leurs produits et s'insérer gra-
duellement dans une économie concurrentielle de marché . Les en-
treprises commerciales pourraient être maintenues mais celles-ci
devront alors prouver concrètement qu'elles rendent un service
réel . Dans tous les cas elles ne doivent pas être imposées aux
entreprises productrices et celles-ci devraient librement décider
de la passation ou pas de contrats de commercialisation en exclu-
sivité et déterminer les conditions de passation de ces contrats
et leurs clauses particulières sur des critères objectifs de
rentabilité sans aucune ingérence de la part de l'Etat .

(1) : rapport O.N.U.D.I. Août 1984 déjà cité .

Comme corollaire à cette recommandation, les entreprises devraient pouvoir également adapter leurs produits et leurs prix en fonction des impératifs du marché, des besoins et des possibilités économiques des consommateurs et des nécessités de saine gestion financière.

II.3.2- Les approvisionnements :

Tous les approvisionnements qu'ils soient d'origine locale ou d'origine étrangère, qu'ils soient faits auprès d'une entreprise privée ou publique, font l'objet de procédures et de circuits d'approbation et d'autorisation externe à l'entreprise, longs, peu prévisibles et peu fiables.

Outre les contrôles a priori par dépense déjà mentionnés, les approvisionnements sont soumis à une réglementation stricte de passation de marché et, dans le cas des approvisionnements d'origine extérieure, ils sont soumis à l'obtention d'une licence d'importation et d'une autorisation de change. Tous les contrôles sus-mentionnés devraient désormais être effectués par des organes internes à l'entreprise sauf en ce qui concerne les licences d'importation et de change qui doivent être accordées par les organismes concernés une fois les budgets approuvés et la réglementation des marchés vérifiée par un organe interne de l'entreprise auquel peuvent s'adjoindre des représentants de l'autorité compétente. En complément à ces remarques introductives, il conviendrait de noter les particularités qui suivent concernant les différents types d'approvisionnements.

II.3.2.1- Les approvisionnements d'origine extérieure :

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

" merce remplissant les fonctions antérieurement dévolues à
" Importex .

" La procédure d'importation que doivent suivre les en-
" treprises est à la fois longue et aléatoire . En raison
" de la pénurie de moyens de paiement extérieurs , cette pro-
" cédure est souvent pour les entreprises un champ clos de
" conflits et de compétitions qui finit par les dépasser .

" En effet, aucune programmation réelle n'existe quant
" au type de besoins à satisfaire et à quels niveaux . Il
" y a bien un programme annuel d'importation et d'exportation
" élaboré à partir des intentions des entreprises mais qui
" n'a qu'un caractère indicatif . Les entreprises sont obli-
" gées de passer par deux obstacles en cascade :

" - D'une part, obtenir une licence qui est instruite
" au Ministère du Commerce Extérieur

" - D'autre part , obtenir une autorisation de la Ban-
" que Centrale .

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

" Dans l'ensemble , les besoins des entreprises ne sem-
" blent pas constituer une priorité puisque des besoins aus-
" si essentiels que des carburants sont mal satisfaits.

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

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

" Toutes ces conditions ne peuvent qu'entraîner des para-
" lysies ou au moins une désorganisation de la production

" avec les pertes que cela suppose et la déresponsabilisa-
" tion des dirigeants qui ont le sentiment d'être totalement
" dépendants de facteurs extérieurs incontrôlés . " (1)

II.3.2.2- Les approvisionnements d'origine locale :

Deux types d'approvisionnements méritent une mention particulière , il s'agit des approvisionnements en produits agricoles pour les besoins des agro-industries et les approvisionnements en énergie .

a)- Les approvisionnements en produits agricoles :

" Le sous-secteur agro-industriel est le plus impor-
" tant des entreprises d'Etat . Appuyé sur des approvi-
" sionnements locaux en matière première , on aurait pu
" penser qu'il serait moins pénalisé . Il connaît en fait
" les mêmes difficultés en intrants agricoles : les li-
" vraisons de l'agriculture sont irrégulières et insuf-
" fisantes pour plusieurs raisons :

" - En raison des distorsions de prix d'abord et des dif-
" férences importantes qu'il y a entre les prix offi-
" ciels de produits agricoles et ceux qui peuvent être
" obtenus sur le marché . Les producteurs fuient les
" livraisons dans les circuits officiels .

" - En raison de l'insuffisance globale ou ponctuelle
" de la production : Les plantations sont insuffi-
" santes et il n'y a pas réellement de politique
" d'incitation à l'égard des producteurs . Même pour
" les unités agro-industrielles intégrées , la pro-
" duction agricole est défaillante à cause soit des
" investissements agricoles insuffisance , soit de
" l'organisation de la production . " (2)

b)- L'approvisionnement en énergie :

" Le réseau électrique actuel de la Guinée n'est plus
" en mesure de faire face correctement à la demande en
" énergie électrique , la demande effective , notamment
" dans la région de Conakry étant supérieure à la capa-

(1) : Rapport O.N.U.D.I. Août 1984 , déjà cité .

(2) : Idem .

" cité installée . La capacité installée annuelle est de
" 73.525 MW se répartissant en 39.700 MW fournis par qua-
" tre aménagements hydroélectriques et 33.825 MW en cen-
" trales thermiques destinées essentiellement aux centres
" urbains .

" En outre , les installations sont en mauvais état
" et connaissent des difficultés de fonctionnement . Il
" s'en suit de graves problèmes au niveau du fonctionne-
" ment des unités industrielles et la tendance à l'équi-
" pement autonome des centres de consommation (usines,
" autres activités et même particuliers) ce qui débouche
" parfois sur des situations aberrantes telles que celle
" du centre de Sérédou qui possède trois unités industri-
" elles et quatre centres de production d'énergie : une
" centrale hydroélectrique et une centrale thermique pour
" chaque usine du lieu .

" Le Ministère de l'énergie a engagé un programme
" d'amélioration graduelle des conditions de livraison
" de l'énergie électrique avec une priorité pour la ré-
" gion de Conakry-Kindia qui doit voir sa situation s'a-
" méliorer des la fin 1984 / début 1985 (reprise des
" centrales , des lignes de transport et des reseaux ur-
" bains) . Grace à la puissance supplémentaire et à la
" stabilité du reseau , il sera possible dans cette ré-
" gion de faire face aux besoins essentiels et de dominer
" les graves insuffisances actuelles .

" Il faut aussi souligner que le problème de l'éner-
" gie se pose également pour les entreprises au niveau de
" leurs approvisionnements en carburants qui sont très
" souvent insuffisants y compris pour le fonctionnement
" de leurs installations de production autonome d'élec-
" tricité . " (1)

II.4- La gestion des investissements :

Comme pour les autres activités vitales de gestion les en-
treprises publiques ne disposent d'aucune autonomie en matière
de gestion et d'évaluation de leurs investissements . A l'ex-
ception des petits articles tels que les équipements de bureau

(1): Rapport O.N.U.D.I . Août 1984 déjà cité .

et peut-être les véhicules qui sont autofinancés , les entreprises publiques industrielles ne sont pas autorisées à entreprendre des investissements de leur propre initiative . Tous leurs investissements , y compris les grosses réparations et les travaux de construction doivent être approuvés par le Ministère du Plan et sont financés par le Budget d'investissement de l'Etat dans le cadre des allocations annuelles accordées à leur Ministère de tutelle . Pour les nouveaux projets c'est normalement le Ministère de tutelle qui est responsable de l'évaluation . C'est le Ministère également qui est responsable des négociations avec les entrepreneurs et les fournisseurs locaux ou étrangers et qui est responsable de la supervision des travaux .

Là aussi l'autonomie des entreprises publiques devrait être élargie . Les grosses réparations et les renouvellements courants devraient être approuvés dans le cadre du budget annuel de fonctionnement et d'investissement de l'entreprise . Ils doivent impérativement être autofinancés . Cette dernière remarque est d'importance car les renouvellements et les grosses réparations sont les facteurs assurant la sauvegarde des outils de production , et donc la pérennité de l'entreprise . Celle-ci devrait impérativement pouvoir générer suffisamment de fonds pour couvrir les charges afférentes à ces réparations et à ces renouvellements .

Quant aux investissements nouveaux , ils devraient être étudiés et évalués par les entreprises ou du moins , les entreprises devraient être impliquées dans leurs études et évaluations . Les entreprises devraient également avoir la responsabilité des négociations avec les entrepreneurs et les fournisseurs ; et la responsabilité de la supervision des travaux et d'une manière générale , celle de la gestion des investissements . Seuls les investissements importants , dépassants un certain seuil (à déterminer) devraient être soumis à l'approbation du Ministère du Plan . Les autres seraient soumis au conseil d'administration et à la tutelle .

Pour ces derniers investissements , les entreprises devraient également avoir la possibilité de rechercher des financements et de contracter des prêts auprès des banques et des fournisseurs étrangers ou locaux .

II.5 - Résumé et conclusion : Nécessité d'élargir l'autonomie des entreprises .

Dans le chapitre précédent , une description de l'environnement institutionnel a été fournie avec partout où cela était possible , des indications sur les lacunes et faiblesses et des recommandations d'amélioration . Le diagnostic conclut sur la lourdeur des procédures actuelles et sur la contribution de cette lourdeur à la paralysie des entreprises . Il conclut également sur le fait que les entreprises sont gérées selon le même mode que les services administratifs et ne disposent d'aucune autonomie de gestion et de décision sur les aspects essentiels de leur vie et de leurs activités courantes . Tout au long du diagnostic , certains aspects des pratiques actuelles ont été retenus . Cependant , généralement le système actuel a été jugé déresponsabilisant , sans sanction d'aucune sorte , et sans possibilité de prévision et de calcul économique . Il est de ce fait complètement inadapté à la gestion d'activités industrielles et il devrait être modifié dans le sens de l'élargissement de l'autonomie des entreprises d'une façon générale , et particulièrement concernant les quatre activités vitales de gestion qui ont été traitées et comme il a été recommandé dans le présent chapitre .

III- CADRE HIERARCHIQUE DANS LEQUEL DEVRAIT S'EXERCER L'AUTONOMIE : TUTELLE , CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GENERALE

Comme il a déjà été mentionné précédemment , tous les circuits d'autorisation et d'approbation et tous les systèmes de contrôle a priori par dépenses devraient s'effectuer à l'intérieur même de l'entreprise avec dans quelques cas particuliers comme la passation des marchés , la possibilité d'une représentation des autorités compétentes . Ceci en vue de responsabiliser les entreprises et de les doter des capacités de réaction nécessaires à la gestion efficiente d'une activité industrielle . Cependant , l'Etat propriétaire devrait continuer à suivre l'activité de ses entreprises et s'assurer que celles-ci répondent aux objectifs qui lui sont assignés . C'est ainsi que l'autonomie à l'intérieur des entreprises devrait s'exer-

cer dans un cadre hiérarchique permettant le pilotage et le suivi de leurs activités . Ce cadre souple et ayant une meilleure célérité de réaction devrait être calqué sur l'importance , la nature et la fréquence des activités de l'entreprise et conçu de manière à favoriser la spécialisation des différents organes de suivi et d'utilisation optimale de leurs aptitudes au bénéfice de l'entreprise . Il pourrait être délimité comme suit :

- Toutes les décisions afférentes à la gestion courante de l'entreprise sont du ressort de la direction générale qui constituera l'organe exécutif de l'entreprise .
- Toutes les décisions sortant du cadre de la gestion courante , comme par exemple les nominations aux postes de responsabilité , les changements de tarifs , l'élaboration des budgets , devraient être délibérées dans les conseils d'administration qui constitueront les organes délibérants des entreprises . Ces décisions seraient cependant en règle générale , proposées par la Direction générale .
- Toutes les décisions se rapportant aux problèmes d'une importance exceptionnelle et qui sortent du cadre de la gestion courante , comme par exemple la nomination des membres du conseil d'administration et du directeur général , l'approbation du budget , l'aliénation des biens, la liquidation de l'entreprise et les investissements importants devraient recevoir l'approbation explicite de la tutelle qui conserve également un droit d'opposition sur toutes les résolutions du conseil d'administration .
- Des contrôles ex post type audit comptables seraient exercés par des organes externes spécialisés et dotés des autorités administratives appropriées . Ces contrôles auraient pour objectif de s'assurer de la régularité des comptes et de la bonne utilisation des deniers de l'Etat .

III.1- Les attributions du conseil d'administration :

Les attributions du conseil d'administration pourraient être délimitées comme suit (1):

Le conseil d'administration devrait être investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société , accomplir ou autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet , notamment :

- Il approuve les budgets annuels et les programmes d'activité .
- Il arrête les programmes d'investissement .
- Il arrête les états financiers et les comptes qui doivent être soumis à l'autorité de tutelle .
- Il contracte tout emprunt par voie d'ouverture de crédit ou autrement assorti de la garantie de l'Etat .
- Il établit le règlement intérieur concernant la rémunération , l'avancement et la révocation des agents .
- Il approuve les nominations aux postes de responsabilité ou les délégations de pouvoir du directeur général.
- Il détermine la rémunération des administrateurs .
- Il statue sur tout traité , marché , soumission et adjudication .
- Il autorise toute acquisition et tout échange ou réforme d'immobilisation .
- Il représente l'entreprise vis à vis des tiers et de toutes les administrations .
- Il autorise toute création de filiale et toute participation au capital d'autres entreprises .
- Il statue sur les tarifs des produits et services .

Le conseil d'administration délègue au Directeur Général tous les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assurer la direction générale de l'entreprise .

(1) : à titre d'exemple .

III.2- Pouvoirs du directeur général :

Le directeur général assure sous l'autorité du conseil d'administration , la direction technique , commerciale , administrative , et financière de l'entreprise . Il possède tous les pouvoirs de décision dans toutes les matières qui ne sont pas expressément réservées au conseil d'administration . D'une manière générale , le directeur général est chargé de l'exécution des résolutions prises par le conseil d'administration à qui il rend compte de sa gestion et du fonctionnement de l'entreprise . Il prend à cet effet , et dans la limite de ses attributions , toute initiative et toute décision nécessaire . Notamment :

- Il a autorité sur tout le personnel qu'il administre , recrute , licencie et nomme à tout emploi .
- Il fixe dans le cadre des règlements en vigueur les soldes , salaires et indemnités .
- Il signe tout contrat .
- Il est l'ordonnateur unique du budget et exécute les dépenses et recettes qui y sont inscrites .
- Il tient la comptabilité .
- Il représente l'entreprise dans toutes les opérations commerciales , auprès de toutes les administrations et de tous les services publics ou privés .
- Il représente l'entreprise auprès des tribunaux .
- Il étudie et propose toute question à la décision du conseil d'administration .
- Il exerce toutes les attributions qui lui sont conférées spécialement par le conseil d'administration .
- Il inscrit dans l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration toutes les questions dont les autorités de tutelle désirent saisir ce conseil .
- Il peut déléguer , avec l'autorisation du conseil d'administration , tout ou partie de ses pouvoirs à des directeurs ou chefs de service . Il peut également et dans les mêmes conditions déléguer sa signature .

IV- CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE DANS LEQUEL DOIT S'EXERCER L'AUTONOMIE

Afin que l'autonomie puisse s'exercer convenablement , toute une série de textes réglementaires devrait être prise , pour délimiter le cadre dans lequel cette autonomie doit s'exercer , et pour délimiter les pouvoirs et responsabilité des cadres participants à la gestion des entreprises . Parmi les textes citons les plus importants :

- Une réglementation adaptée des finances publiques telle qu'elle s'applique aux entreprises publiques .
- Une réglementation du travail .
- Une convention collective .
- Des règlements intérieurs .
- Des lois portant organisation et fonctionnement des entreprises publiques .
- Des statuts types incluant les articles les plus importants et esquissant les pouvoirs des organes délibérants et ceux des organes exécutifs de l'entreprise .
- Un plan comptable .
- Un modèle de présentation des budgets .
- Un texte réglementaire régissant le fonctionnement des conseil d'administration .
- Un texte réglementaire précisant les contrôles financiers , techniques et sociaux auxquels sont soumises les entreprises et les modalités selon lesquelles ces contrôles doivent s'exercer .

V- CONTROLES

Comme il a déjà été précisé , tous les contrôles a priori par dépenses devraient être abandonnés et remplacés par des contrôles ex post . Le seul contrôle a priori qui doit subsister c'est le budget et le programme d'activité annuel .

Les contrôles ex post auxquels doivent être soumises les en-

treprises publiques industrielles sont :

- Les contrôles comptables type audit
- Le contrôle d'application de la législation du travail (en matière de sécurité , d'hygiène ...). Ce contrôle devrait s'exercer selon les mêmes modalités que les entreprises privées .
- Le contrôle de l'exécution du budget comme décrit précédemment .
- Les différentes inspections fiscales qui doivent s'exercer selon les mêmes modalités que les entreprises privées .

VI- MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

La réhabilitation du cadre institutionnel et juridique régissant le fonctionnement des entreprises publiques devrait pour réussir être accompagnée de mesures qui sont de nature à favoriser et faciliter son application . Parmi ces mesures on peut citer :

- La formation et/ou le recyclage des cadres aux nouvelles pratiques de gestion .
- La formation de comptables et d'analystes financiers et d'une manière générale , la formation à la gestion .
- L'élaboration des différents textes réglementaires précités .
- La création d'un conseil de l'ordre des experts comptables et l'encouragement à la création de bureaux d'audit et d'expertises comptables .

VII- MESURES DE REHABILITATION INTERNES AUX ENTREPRISES

Ces mesures devraient concerner uniquement les entreprises qui resteraient dans le portefeuille de l'Etat . Ces entre-

prises devraient bénéficier de programmes détaillés de réhabilitation institutionnelle , technique et financière .

VII.1- Réhabilitation institutionnelle :

Les entreprises concernées devraient préparer des statuts et des règlements intérieurs conformes à la nouvelle orientation et donc aux statuts type proposés . Elles devraient chacune préparer et mettre en oeuvre des organigrammes adaptés à leurs activités et mettre en place des services vitaux de gestion tels que :

VII.1.1- Les services financiers et comptables compétents faisant aussi bien la gestion financière que l'enregistrement comptable , seul pratiqué auparavant . Concernant leur comptabilité , elles devraient adopter des plans comptables adéquats faisant les séparations nécessaires pour permettre l'élaboration d'une comptabilité analytique , et donc le contrôle des coûts , et permettant de suivre l'évolution financière de l'entreprise et d'avoir une idée claire à tous moments sur sa situation financière et sa rentabilité . Elles devraient également mettre en place les contrôles internes nécessaires pour suivre et sauvegarder les deniers de l'entreprise .

VII.1.2- Les services du personnel permettant la gestion dynamique du personnel en plus de la gestion statique (paie) qui est la seule pratiquée maintenant . Ces services devraient être capables de gérer le système incitatif et de planifier et de mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement des agents . Ils devraient à tout moment pouvoir sélectionner et recruter le personnel nécessaire à la bonne conduite des opérations de l'entreprise .

VII.1.3- Les services d'exploitation et d'entretien qui , contrairement à ce qui se passe actuellement , devraient pouvoir maîtriser le processus de fabrication , l'améliorer et l'adapter en tant que de besoin et surtout d'assurer la sauvegarde et la pérennité de l'outil de travail.

Ces services devraient pouvoir préparer à l'intention des autres services , les données nécessaires à la programmation financière , celle des approvisionnements et celle des ventes et des recrutements .

VII.1.4- Les services de commercialisation et d'approvisionnement capables d'écouler la production et de l'adapter aux besoins et aux goûts des consommateurs et d'assurer l'approvisionnement régulier et fiable de l'entreprise en pièces de rechanges , matières premières , ingrédients , outillage et matériel nécessaire à la production.

VII.1.5- Les tableaux de bord . L'ensemble de ces services devrait concourir pour élaborer et maintenir constamment à jour des tableaux de bord permettant le suivi rapproché de l'évolution de l'entreprise et partant , sa gestion efficiente .

VII.1.6- Les programmes de formation . L'élaboration des organigrammes devrait être accompagnée de la préparation et de la mise en oeuvre de programmes de formation à tous les niveaux de la hiérarchie destinée à préparer les cadres et agents au nouveau mode de gestion , et aux nouvelles exigences de performance .

VII.2 Réhabilitation financière et technique :

Afin de remettre complètement à flot les entreprises à maintenir dans le portefeuille de l'État , et leur permettre de rompre avec le passé et de partir sur de bonnes bases , elles devraient , outre les réhabilitations institutionnelles proposées , bénéficier de réhabilitation financière et technique approfondies..

VII.2.1- Il s'agit de renflouer la situation financière des entreprises à conserver et qui ont eu besoin d'équilibrer leur situation financière de départ et de leur fournir des fonds de roulement de départ et une trésorerie suffisante. Il s'agit également et surtout d'assurer la pérennité de

l'équilibre de la situation financière en leur permettant sur la base de projections et d'études financières d'adopter des tarifs adaptés aux conditions du marché et permettant à ces entreprises de générer suffisamment de fonds pour couvrir leurs charges , assurer l'entretien et le renouvellement normal de leurs outils de production , honorer le service de leurs dettes éventuelles et enfin alimenter convenablement leurs réserves . Si l'Etat désire pour des raisons d'impérieuse nécessité maintenir les tarifs à des niveaux plus bas que ceux mentionnés ci-dessus , il peut le faire à condition de rembourser la différence , sylli par sylli à l'entreprise considérée . Ce n'est qu'à ce prix qu'il peut concilier ses objectifs sociaux et politiques avec l'équilibre de la situation financière des entreprises , et donc leur fonctionnement régulier et leur pérennité .

VII.2.2- Réhabilitation technique : Comme pour la réhabilitation financière , il s'agit ici de remettre à flot les installations techniques et d'exploitation des entreprises et changer celles d'entre elles dont le processus d'utilisation s'est révélé onéreux , peu fiable , ou peu économique . Il s'agit également de former les agents à la conduite et à l'entretien préventif et curatif de ces installations , instaurant petit à petit le premier type d'entretien et évitant à terme l'entretien par panne .

Outre la formation des agents ces entretiens requièrent la mise à la disposition des entreprises des pièces de rechange indispensables et l'établissement de mécanismes fiables pour l'approvisionnement de ces pièces .

VII.2.3- Ampleur des réhabilitations prévues dans le P.I.R.N : Dans le cadre du P.I.R.N , des financements ont été prévus pour maintenir les entreprises devant rester transitoirement dans le portefeuille de l'Etat . Pour les entreprises ayant des chances de rester définitivement dans le portefeuille de l'Etat , des études ont été prévues pour concevoir les détails des recommandations ci-dessus et pour en chiffrer le coût .

VII.2.4- Contrats programmes : Les entreprises qui feraient l'objet d'un programme détaillé de réhabilitation, qu'elles soient étatiques ou mixtes , devraient passer des conventions avec l'Etat fixant les droits et obligations de l'Etat et des entreprises en question . Ces conventions fixent en ce qui concerne l'entreprise , les obligations de performance , les objectifs financiers et de production , et le régime financier et douanier qui leur est applicable , qui , notons le , devrait dans toute la mesure du possible , être identique à celui appliqué aux entreprises privées de la même taille et qui ne doit en principe comprendre aucun avantage supplémentaire . Ces obligations devraient également comprendre le contrôle des coûts et des prix de revient pour les maintenir à des niveaux les plus bas possibles . Les obligations de l'Etat seraient de mettre à la disposition des entreprises ou de faire mettre à leur disposition les moyens nécessaires , et convenus à l'avance , pour honorer leurs obligations .

Une fois ces contrats établis , un mécanisme devrait être mis en place pour le contrôle régulier de leur respect . Les organes principaux de ce mécanisme seraient les conseils d'administration et la tutelle . Afin qu'ils puissent effectuer régulièrement le suivi de l'application de ces contrats , il conviendrait de concevoir les plans et les contenus des rapports périodiques que doivent leur soumettre les organes exécutifs des entreprises dans ce sens .

Rapport Annexe III

Mesures de politiques incitatives et actions
de soutien au développement industriel

D'après l'étude de M. Bernard Prost à la Denise,
Consultant en politiques industrielles

TABLE DES MATIERES

	PAGES
- INTRODUCTION - PRESENTATION DU RAPPORT	66
- <u>PREMIERE PARTIE</u> : LES MESURES DE POLITIQUES INCITATIVES AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	69
o La Politique bancaire et du crédit aux entreprises industrielles	69
o La fiscalité des entreprises industrielles	74
o La réglementation du commerce extérieur applicable au secteur industriel	80
o La politique de fixation des prix en matière industrielle et commerciale	84
o Le Code des investissements	89
o La réforme du Tarif des douanes applicable aux produits industriels et suggestions en matière douanière	96
o La politique de libre commercialisation des produits industriels et importés	103
o La politique de promotion des exportations industrielles et agricoles	104
o La politique de concertation avec le secteur industriel	106
o La politique de régionalisation du Développement industriel	108
- <u>DEUXIEME PARTIE</u> : LES ACTIONS DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	109
o Les actions en matière d'infrastructures et d'utilités pour l'industrie	109
o Les orientations en matière de droit des affaires	110
o Les modalités d'agrément des entreprises industrielles par le ministère du Développement industriel	111

	PAGES
◦ La politique des revenus du secteur industriel	112
◦ Projet de création d'une Société de Financement et de Participation (SFP)	113
◦ Projet de recréation d'un Office des Changes	115
◦ Les mécanismes institutionnels de promotion, information et d'évaluation de projets industriels	117
◦ Orientations en matière de développement industriel dans la sous-région Afrique de l'Ouest	120
◦ La politique des marchés publics en faveur de l'industrie guinéenne	121
 <u>TROISIEME PARTIE : MODALITES DE REALISATION DES MESURES</u> ET ACTIONS PRECONISEES	122
 ◦ Fiche d'évaluation du temps d'assistance technique pour l'étude des mesures incitatives et des actions de soutien de la politique industrielle	122
◦ Programme de réalisation	123

INTRODUCTION - PRESENTATION DU RAPPORT

1. Le travail de réflexion conduit du rapport de Monsieur Kemal KHODJA . au Plan Intérimaire de Redressement National a permis d'identifier un certain nombre d'actions politiques propres à inciter au développement industriel.

Les 21 fiches jointes constituent autant de fiches sectorielles d'action économique et contiennent chacune, après le constat de la situation actuelle, des suggestions sous la forme de mesures ou d'actions à entreprendre.

2. Les idées de base pour l'établissement de ces fiches ont été les suivantes :
 - établir des règles du jeu économique pour tout le secteur industriel privé, mixte ou public ;
 - pratiquer, par rapport à la première république, une dérégulation (au sens américain du terme) aussi complète que possible pour inciter le secteur privé international à s'engager dans l'entreprise en Guinée et y établir une dynamique industrielle en dépit des caractéristiques socio-culturelles et sans négliger les résistances au progrès ;
 - proposer des mesures ou actions pragmatiques qui ont déjà été appliquées avec succès à l'étranger et non dans un seul pays. Il ne s'agit donc pas d'un simple exercice de style mais de propositions de solutions concrètes devant permettre de surmonter les blocages actuels de l'industrie guinéenne ;

- émettre des suggestions au Ministre du Développement industriel bien qu'elles concernent presque toutes d'autres départements ministériels que le sien.
En effet, l'environnement industriel dépend de plusieurs ministères. Il est souhaitable que le Ministre concerné puisse disposer de suggestions et d'outils de réflexion personnels sur les politiques des autres départements du gouvernement qui touchent à ses responsabilités.
 - suggérer un ensemble des mesures et actions :
 - qui nécessitent bien entendu une étude d'impact approfondi avant leur éventuelle adoption.
 - qui pourraient être appliquées en deux temps :
 - certaines immédiatement,
 - d'autres devant être revues (comme, par exemple, la réforme tarifaire douanière) après avoir, d'une part, fait jouer les mécanismes économiques et, d'autre part, réuni des informations statistiques macro et micro-économiques suffisantes.
3. Ces suggestions constituent une condition nécessaire mais non suffisante pour créer un véritable climat de confiance économique en faveur de la Guinée tant que le problème de la parité du taux de change monétaire n'aura pas été résolu.
4. Enfin ce rapport pourrait contribuer à l'établissement d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS ou SAL) tels qu'ils sont pratiqués dans de nombreux pays par la Banque Mondiale.

5. Le titre même du rapport implique que seront traités :

- d'une part, les mesures dites de politiques incitatives,
- d'autre part, les actions de soutien,

toutes deux étant bien entendu relatives au développement industriel.

Cette distinction repose sur le double fait suivant, à savoir que,

- d'une part, il existe toujours une politique et un contexte, l'une s'inscrivant dans l'autre.

Les actions de soutien ont pour objet l'amélioration du contexte général industriel et sont de portée plus générale que les mesures dont l'objet strict est le développement de l'industrie.

- d'autre part, comme leur nom l'indique, les actions de soutien constituent par ailleurs un complément des politiques incitatives destiné à en faciliter la mise en oeuvre et à en accroître l'efficacité.

PREMIERE PARTIE

LES MESURES DE POLITIQUES INCITATIVES
AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

LA POLITIQUE BANCAIRE ET DU CREDIT AUX ENTREPRISES INDUSTRIELLES

I - LA POLITIQUE BANCAIRE

A/ LE CONSTAT

1. Dans le secteur bancaire actuellement en place, seules les banques suivantes opèrent au profit des entreprises industrielles :

- o La Banque Guinéenne du Commerce Extérieur (BGCE)
(pour toutes transactions commerciales avec l'étranger)
- o Le Crédit National (qui gère notamment la ligne de crédit PME et seul possède un réseau national de 35 agences à l'intérieur et 5 à Conakry)
- o La Banque Islamique DMI (qui est la seule banque privée de droit guinéen et qui représente 5 000 comptes ouverts en 18 mois pour toutes opérations commerciales et par la suite d'investissement).

Il convient d'ajouter à cette liste

- o La Banque Commerciale de Guinée (BCG)
(pour toutes opérations de négoce et de dédouanement)
- o La Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA)
(pour toutes opérations concernant le secteur rural - plantations notamment).

2. Toutes ces banques fonctionnent sous le contrôle de la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) qui exécute la politique nationale bancaire et du crédit.

B/ LES SUGGESTIONS

1. Pour que les entreprises puissent trouver les concours financiers nécessaires à leur développement, il faut un système bancaire dense, rapide, doté de moyens financiers importants et disposant d'un réseau ou logistique internationale développé pour être pleinement opérationnelle sur les marchés étrangers.

- 2- Les banques étrangères devraient donc être autorisées à ouvrir des succursales, dans un premier temps, puis des filiales de droit guinéen, seules ou avec des partenaires guinéens de préférence du secteur industriel (minier ou manufacturier).

- 3- Parallèlement certaines banques actuelles peuvent être supprimées ou privatisées.

- 4- Il n'y a pas lieu de créer une banque spécialisée dans les opérations industrielles mais surtout de faire jouer pleinement la concurrence entre banques à créer et le système actuel.
Par contre, un crédit d'équipement PME pourrait être créé au sein du Crédit National pour gérer uniquement les lignes de crédit aux PME. L'examen des dossiers serait fait au départ par le Crédit National puis incomberait aux futures banques de la place, sans distinction. Chaque banque aurait la possibilité de traiter de crédits aux PME. La concurrence jouerait pleinement.

- 5- Le réseau bancaire doit être diversifié à l'intérieur du pays (ouverture de guichets couvrant le territoire).
- 6- La création de sociétés de leasing mobilier et immobilier doit être autorisée.
- 7- D'une manière générale, si la réglementation bancaire détermine les règles du jeu, chaque banque doit jouir de la plus grande autonomie de gestion, notamment en matière d'appréciation du risque industriel, le critère de base du risque bancaire étant la rentabilité financière. L'Etat pourra néanmoins participer au financement de projets dits d'intérêt général, c'est-à-dire dont la rentabilité financière n'est pas suffisante pour intéresser les banques privées.
- 8- La profession bancaire doit être organisée par un organisme professionnel syndical servant d'interlocuteur à la BCRG, à l'Etat et aux entreprises industrielles (elles-mêmes regroupées dans une organisation similaire).

II - LA POLITIQUE DU CREDIT

A/ LE CONSTAT

- 1- La réglementation du crédit résultant du décret du 18/6/1960 prévoit un système :
 - o de crédit à court terme (9 mois), moyen terme (1 à 5 ans) et long terme (5 à 25 ans);
 - o de crédit documentaire (à l'intérieur comme à l'extérieur) avec escompte ;
 - o d'avances sur nantissement de marchandises pour les marchés publics et privés.

2- Tout le système du crédit actuel doit respecter deux impératifs :

- La nécessité de produire une garantie (sûreté personnelle ou réelle qui, dans le système en vigueur, n'existe pas),
- La disponibilité en monnaie de la part de la Banque Centrale de la République de Guinée.

3- Les banques ne jouent qu'un rôle de caisse publique et ne pratiquent pas une politique de dépôt à terme. Le paradoxe est que 47 % des dépôts proviennent du secteur privé et que celui-ci n'en retire que 3 % à 7 % sous la forme de crédits. Le solde, soit 93 à 97 % va au secteur public (sociétés d'Etat pour 90 % et avances au budget de l'Etat pour 10 %).

4- Les seules opérations effectuées actuellement sont :

- pour le crédit intérieur : le paiement comptant en cash ou par chèque visé (pour s'assurer d'une provision) et un petit volet de crédit à très court terme, à condition que les entreprises garantissent ledit crédit à concurrence de 40 % à 50 % par des actes sous seing privé avalisés par un officier de police judiciaire.
- pour le crédit extérieur : l'escompte de documents (utilisés uniquement par le secteur d'Etat) et les crédits à très court terme de frais de dédouanement (dans les conditions de garantie exigées ci-dessus) - l'emprunt à l'extérieur n'est pas autorisé.

B/ LES SUGGESTIONS

- 1- La réglementation du crédit prévue doit être appliquée pleinement.
- 2- Les garanties juridiques (hypothèques, nantissement, rang des banques) doivent être mises en place rapidement.
- 3- Certains taux d'emprunt doivent être revus (notamment celui des crédits PME qui sont empruntés à 1,25 % et sont proposés à 13 %).
- 4- La création d'un Conseil du crédit doit être adoptée ainsi que celle d'une Chambre de compensation.
- 5- En matière d'emprunt, il y a lieu de promouvoir
 - o le différé d'amortissement,
 - o la bonification éventuelle de taux d'intérêt.
- 6- Les dépôts à terme doivent être rémunérés convenablement.
- 7- Un taux de réescompte auprès de la Banque Centrale de la République de Guinée doit être déterminé et révisé quand besoin s'en fait sentir.
- 8- Toute forme de crédit à l'extérieur doit être autorisée à toutes les banques de la place, toujours sous réserve du respect de la réglementation des changes.
- 9- La faculté d'emprunter à l'étranger doit être acquise à toutes les banques sous réserve de la nouvelle réglementation des changes.
- 10- Un crédit à taux bonifié pourrait être consenti pour les agents du secteur public désirant se lancer dans la création de PME. Il pourrait s'agir du Crédit National.

LA FISCALITE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

I. LE CONSTAT

1. Seules les sociétés d'économie mixte du secteur minier payent leurs impôts ainsi que les sociétés d'Etat quand elles sont bénéficiaires (ce qui doit en concerner 6 ou 7 sur la quarantaine qui existent).
2. Au niveau de l'imposition des entreprises industrielles, seulement "rentre" l'imposition sur les sociétés. Les autres impôts produisent un rendement faible ou inexistant y compris les taxes à la production et sur le chiffre d'affaires. En d'autres termes, l'imposition directe seule fonctionne.
3. La fraude a pu être évaluée à plus de 8 milliards de syllis, soit à peu près 50 % des recettes budgétaires totales.
4. En conclusion, la fiscalité des entreprises est déséquilibrée car centrée uniquement sur les impôts directs. De plus, elle n'incite pas au développement industriel à cause d'un système compliqué, notamment en matière de taxation indirecte (taxe sur le chiffre d'affaires non récupérable par exemple) et, même, en imposition directe par la non adoption de régimes communément pratiqués dans les fiscalités de pays industriels.

II. LES SUGGESTIONS

Les mesures suivantes peuvent être envisagées qui concernent :

- o les impôts directs,
- o les taxes sur le chiffre d'affaires,
- o les droits d'enregistrement,
- o la création de trois régimes nouveaux.

A/ LES IMPOTS DIRECTS

Pourraient être introduits les éléments suivants :

1. Au niveau de la détermination du bénéfice imposable

- le régime de l'amortissement accéléré ou dégressif (pour favoriser le renouvellement de l'équipement industriel),
- la déduction, au titre des emprunts, des :
 - o intérêts des comptes courants d'associés,
 - o intérêts des emprunts auprès de tiers,
 - o annuités de remboursement des emprunts auprès des tiers pour les PME.
- un régime de déduction des résultats de l'exercice des réinvestissements de bénéfices antérieurs à concurrence de 20 % ou 40 % des sommes investies selon la région d'implantation et sans limitation de temps,
- la signature de conventions de non double imposition entre la Guinée et ses principaux partenaires commerciaux,
- la suppression de la limite de déductibilité des frais d'entretien et de réparation des locaux professionnels (à 50 % de la valeur locative),

- les déductions diverses suivantes au titre :
 - o de rémunération des associés gérants majoritaires de SARL,
 - o de tous les impôts à la charge de l'entreprise mis en recouvrement au cours de l'exercice à l'exclusion du seul impôt sur les BIC.

2. Au niveau de l'imposition des capitaux mobiliers

- La revision du régime de l'IRVM (Impôt sur les Revenus de Valeurs Mobilières) avec abaissement du taux de 20 % à 10 % uniformément, avec application à tous les bénéficiaires ou produits non mis en réserve ou incorporés au capital et exonération des produits des titres d'emprunts.
- La revision du régime de l'IRC (Impôt sur le Revenu des Créances) avec abaissement du taux de 20 % à 10 % uniformément et extension des exonérations (intérêts versés aux banques nationales et produits des emprunts de l'Etat).
- La suppression de la taxe sur les réserves au taux de 20 % (pour toutes les sociétés et quelle que soit la nature de la réserve).

3. Au niveau de l'imposition des redevances versées à l'étranger

- Prévoir un régime spécial (dans le cadre ou non de convention de non double imposition entre la Guinée et ses principaux partenaires commerciaux) où elles seraient soumises à une retenue à la source à un taux de l'ordre de 15 à 20 %.

- Prévoir également un crédit d'impôt égal au montant de l'impôt étranger pour l'imposition à l'étranger des sociétés percevant des revenus de créances en provenance de Guinée.

4. Au niveau de la taxation sur les salaires

- Subdiviser la taxe d'apprentissage en deux volets :
 - o une taxe d'apprentissage proprement dite au taux de 1 %,
 - o une taxe à la formation permanente au taux de 2 %.

B/ LES TAXES SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

- Il y aurait lieu de prévoir une TVA (Taxe à la Valeur Ajoutée) qui se substituerait à la fois :
 - o à la taxe à la production (TP),
 - o à la taxe sur le chiffre d'affaires (TCA)
- Cette TVA, généralisée comme en France, comporterait trois taux :
 - o un taux minimal de 15 % (se substituant à la TP au taux de 12 % et à la TCA de 10 %),
 - o un taux réduit de 5 % pour les produits agricoles,
 - o un taux majoré de 25 % pour les articles de luxe et les cinémas, spectacles.
- Quelques produits alimentaires de première nécessité, tels que les produits vivriers... sont à assujettir au taux 0 (ou à exonérer).

- Seule l'exportation serait exonérée de la TVA.
- Cette TVA s'étendrait aux services, notamment les transports.
- Elle serait bien entendu récupérable comme en France.
Dans ce cas, il conviendrait de prévoir une ligne de crédit budgétaire pour la récupération de la TVA payée sur les intrants par les entreprises exportatrices.

C/ LES DROITS D'ENREGISTREMENT

Dans une optique de liberté économique, les droits pourraient être revus dans le sens

- o d'une taxation spécifique forfaitaire à l'acte (notamment pour les mutations à titre onéreux),
- o d'une réduction de taux pour l'assurance risque incendie (20 % au lieu de 30 %) et les autres assurances (5 % au lieu de 10 %).

D/ LA CREATION DE TROIS REGIMES NOUVEAUX

Il s'agirait de :

1.- UN FOND NATIONAL D'INVESTISSEMENT (F.N.I.)

comme au Bénin, Congo, Gabon, Côte d'Ivoire et Sénégal impliquant un prélèvement fiscal en sus de l'impôt sur les bénéfices de l'ordre de 10 % pour les entreprises industrielles et commerciales réduit à 5 % pour les PME de ces deux secteurs.

Ce FNI consisterait en des certificats remboursables avec des coefficients multiplicateurs (fixés par l'Etat en fonction de la stratégie de développement) transformables sous certaines conditions en emprunt d'Etat à long terme et bas taux d'intérêt. Ce FNI pourrait être plus avantageux pour les implantations en région.

2. UN REGIME FISCAL D'USINE NOUVELLE

(pour toutes régions à l'exception de Conakry)

Ce régime est à étudier dans le cadre ou plutôt simultanément à la révision du Code des Investissements.

Il s'appliquerait uniquement aux implantations industrielles hors Conakry dans une optique de régionalisation du développement industriel.

Il pourrait comporter :

- o une exonération de l'imposition sur les sociétés pendant 2 ans et dégressive les 3ème et 4ème années, coefficient multiplicateur, 1 pendant 2 ans, 0,66 la 3ème, 0,33 la 4ème année et 0 la 5ème année.
- o une exonération des patentes et de la contribution foncière sur les propriétés bâties pendant 4 ans.

3. UN REGIME FISCAL SPECIAL POUR LES P.M.E.

D'une manière générale, les PME devraient bénéficier d'un allègement des procédures plutôt que d'exonérations supplémentaires. Il est en effet toujours difficile de sortir d'un régime d'exception pour se replacer dans le droit commun à son échéance.

Dans l'optique de favoriser l'introduction du secteur informel dans le circuit économique classique, les PME pourraient bénéficier d'un régime progressif d'adaptation au système de l'impôt sur les sociétés. Cette introduction pourrait se faire sur quatre ans, à raison du coefficient multiplicateur du taux d'imposition suivant :

- 1ère année	0,25
- 2ème année	0,50
- 3ème année	0,75
- 4ème année	1.

LA REGLEMENTATION DU COMMERCE EXTERIEUR APPLICABLE
AU SECTEUR INDUSTRIEL

I. LE CONSTAT

- 1- Actuellement l'importation et l'exportation de produits industriels et commerciaux requiert
 - l'octroi d'un agrément au titre de la qualité d'importateur et d'exportateur,
 - l'obtention d'une licence d'importation (précédée d'une déclaration d'intention) et d'exportation.

- 2- Le système ci-dessus est complexe, particulièrement lent et même incomplet (les agréments d'exportation sont encore à l'état de projet en attendant la publication d'un Code du Commerce ou d'une réglementation spécifique).

- 3- Toute opération d'importation n'est possible qu'après avis favorable de la Banque Guinéenne du Commerce Extérieur autorisant l'opération dans la limite des devises disponibles et des quotas éventuels. Cette partie "obtention de devises" sera traitée dans un texte intitulé "projet de recréation d'un Office des changes."

II. LES SUGGESTIONS

A/ AU NIVEAU DES IMPORTATIONS

- 1- La notion de licence avec ou sans règlement financier devra disparaître.
- 2- Demeurera une intention d'importation qui consistera en une simple déclaration dans un but statistique.
- 3- L'agrément en tant qu'importateur ne paraît pas devoir être une nécessité si ce n'est pour moraliser l'importation en permettant d'éliminer des personnes physiques ou morales douteuses ou financements insolubles. Il devrait s'agir d'une procédure légère du type "elle est acquise d'office" sous réserve de production d'informations spéciales défavorables (relevé et situation bancaire, engagement moral de conduire l'opération à bonne fin conformément à la réglementation en vigueur). A priori, tout le monde devrait pouvoir être importateur.
- 4- En cas de manquement ou de non respect des engagements et de la réglementation en vigueur, la qualité d'importateur, matérialisée par l'agrément, sera retirée à l'importateur.
- 5- L'importation impliquera nécessairement la possession de devises déposées obligatoirement sur un compte ouvert à la BGCE ou, par la suite, auprès de tout autre organisme habilité.
- 6- Dans un premier temps, l'importation pourrait faire l'objet de quotas déterminés par l'administration (1) dans un souci d'équilibre de la balance des paiements : le déblocage interviendrait au fur et à mesure du dépôt des demandes par les importateurs.

(1) Ministère du Commerce.

Les quotas seraient trimestriels et débloqués par ordre chronologique de dépôt des déclarations d'intention d'importation. Les secteurs privé, mixte et public seraient sur le même pied d'égalité.

- 7- La faculté d'importer sera acquise, sous réserve d'une déclaration d'intention d'importation et de l'agrément au titre d'importateur de toute personne physique ou morale opérant en Guinée quelle que soit sa nationalité.

B/ AU NIVEAU DES EXPORTATIONS

- 1- Le mécanisme actuel est compliqué car il s'appuie sur trois sociétés d'exportation (Prominex, Fruitex et Proseco) et sur le double mécanisme des agréments et licences d'exportation .

- 2- Les sociétés d'exportation devraient disparaître mais une Caisse de stabilisation et de soutien des prix des produits agricoles devrait être créée, qui achètera les produits aux planteurs sur la base d'un prix stabilisé par campagne et autorisera les exportateurs à exporter. Elle concernera, dans un premier temps :

- o le café
 - o le palmiste
 - o l'ananas
 - o les mangues
- } monopole actuel de Proseco
- } monopole actuel de Fruitex

Un relèvement des prix aux planteurs permettra de faire rentrer dans le circuit officiel des exportations frauduleuses actuellement, avec pour résultat un accroissement de devises étrangères pour l'Etat.

- 3- Tout exportateur devra être agréé et déposera une déclaration d'exportation. Cette dernière aura un objet statistique. L'agrément sera, dans la forme, identique à celui proposé pour les importateurs. En principe, toute personne physique ou morale pourra en bénéficier à condition de prouver sa solvabilité, sa moralité, de s'engager à rapatrier les devises en Guinée et de les déposer obligatoirement auprès de la BGCE et ensuite auprès de tout autre organisme habilité.

- 4- L'exportation sera donc libre sous réserve d'un agrément et de produire une déclaration d'exportation. Elle sera consentie à toute personne physique ou morale opérant sur le territoire guinéen, de nationalité guinéenne ou étrangère.

- 5- En cas de non respect de la réglementation ou des engagements souscrits par l'exportateur, sa qualité d'exportateur, matérialisée par son agrément, lui sera retirée.

LA POLITIQUE DE FIXATION DES PRIX EN MATIERE INDUSTRIELLE
ET COMMERCIALE

I. LE CONSTAT

Actuellement plusieurs niveaux existent en la matière :

- pour le secteur manufacturier d'Etat : fixation autoritaire par l'Administration, sous les auspices de la Direction des Prix et de la Conjoncture du Ministère du Commerce. Le prix⁽¹⁾ est déterminé au vu des documents comptables de l'entreprise mais en tenant compte de critères de stratégie économique générale. Leur niveau peut être inférieur à celui du prix de revient.

L'Etat fixe alors (2) :

- o le prix de cession de l'entreprise,
- o la marge de commercialisation,
- o le prix de vente au consommateur

- pour le secteur d'économie mixte :

Pour ses exportations, ce secteur fixe librement ses prix. Pour le marché intérieur, la procédure est identique à celle décrite ci-dessus.

- Pour les produits importés par les sociétés d'Etat, le mécanisme est le même que pour le secteur manufacturier d'Etat.

- Pour le secteur privé, le mécanisme du secteur manufacturier d'Etat devrait s'appliquer mais il semble qu'il n'y ait ni procédure ni contrôle.

(1) de cession ou de vente.

(2) par arrêté du Ministre du Commerce suivant une procédure qui requiert un délai de 1 à 3 mois.

II. LES SUGGESTIONS

A/ REGIME DES PRIX A LA PRODUCTION

1. Le principe de base est la libre détermination des prix à la production pour tous les secteurs économiques (privé, mixte, public) du domaine manufacturier.
2. Chaque entreprise détermine librement son prix de vente en fonction de son prix de revient, du profit à réaliser et du marché. Ce prix sera porté à la connaissance de la Direction des Prix qui devra l'homologuer dans un délai déterminé selon une procédure décrite ci-après.
3. Si l'entreprise commercialise directement le produit concerné, l'homologation se fera au niveau du prix de vente au consommateur.

B/ REGIME DES PRIX DES PRODUITS IMPORTES

1. Dans un contexte de liberté totale des importations (dans la limite des contraintes en devises), les importateurs communiqueront leur prix librement calculé à l'Administration pour homologation.
2. L'Administration aura, en plus de l'homologation, un droit de regard, c'est-à-dire ne pourra homologuer un prix exagérément élevé par rapport aux prix à la production d'articles identiques et par rapport aux autres importations identiques compte tenu de la conjoncture. Les éléments de comparaison seront fournis à la Direction des Prix par une cellule de la valeur qui pourrait être localisée à la Direction Générale des Douanes, son rôle étant de s'assurer d'un prix conforme au marché dans des conditions déterminées.

C/ REGIME DES PRIX DE VENTE AUX CONSOMMATEURS

1. A l'exception de producteurs ou importateurs commercialisant eux-mêmes leurs produits qui feront l'objet d'une homologation, les prix de vente au détail seront librement déterminés entre les opérateurs économiques en fonction de la loi de l'offre et de la demande, la Direction des Prix se réservant néanmoins la possibilité de contrôle au niveau du consommateur et procédant régulièrement à une collecte des prix pour l'établissement d'un indice des prix de détail.
2. Toutefois, pendant la période de mise en application des mesures d'homologation et après un éventuel changement de parité monétaire, une procédure d'homologation des marges de commercialisation-distribution pourra être mise en vigueur. Cette période aura une durée déterminée. Le taux de marge, calculé de préférence en valeur relative, sera proposé par le commerçant ou la Chambre de Commerce.

D/ LA PROCEDURE D'HOMOLOGATION DES PRIX

1. Par homologation, il faut entendre un échange de lettre entre les opérateurs économiques concernés (entreprise - importateur - commerçant) et la Direction des Prix du ministère du Commerce.
2. Dans une lettre, l'opérateur concerné propose un prix. La Direction des Prix dispose d'un délai de 3 semaines pour l'accepter ou le rejeter pour le seul motif de disparité pour le produit concerné avec des prix pratiqués ou contrôlés dans le pays. Le non rejet de la proposition de l'entreprise dans les délais équivaut à une acceptation de l'Administration. La procédure est un peu plus contraignante pour les produits importés comme il l'a été précisé ci-dessus. Pour les prix de vente au consommateur, seul le taux de marge est pris en compte.

3. En cas de disparité constatée, la Direction des Prix renvoie les opérateurs concernés devant leurs pairs regroupés au sein d'un syndicat autonome professionnel (producteurs) ou de la Chambre de Commerce (importateurs et commerçants) qui devront lui remettre une nouvelle proposition dans un délai de trois semaines.
4. En cas de non réponse ou en cas de désaccord, la Direction des Prix a pouvoir d'homologuer le prix ou le taux de marge le plus bas constaté ou déposé chez elle.
5. L'homologation sera matérialisée par l'envoi d'une lettre de la Direction des Prix à l'opérateur économique concerné.
6. Dans tous les cas, la Direction des Prix sera autorisée à procéder à des contrôles a posteriori du respect du prix ou du taux de marge homologué.
7. L'homologation est un accord entre l'Etat et l'opérateur économique sur un prix ou un taux de marge.

ANNEXE : LA DETERMINATION DES PRIX DES PRODUITS AGRICOLES
POUR L'AGRO-INDUSTRIE

1. LE CONSTAT

Il faut distinguer selon les produits :

- o Les bananes et les ananas sont commercialisés à l'exportation par Fruitex. Le prix est discuté entre les coopératives de planteurs et Fruitex et homologués par la Direction des Prix qui peut arbitrer.

- o Le café ne fait pas l'objet de coopérative. Les planteurs individuels discutent du prix de vente avec les EPCOA (Etablissements Préfectoraux de Commercialisation des Produits Agricoles). Le prix est homologué par la Direction des Prix après consultation des planteurs (sur la structure des prix), des EPCOA et de PROSECO.
- Le niveau des prix d'achat aux planteurs est actuellement très bas :
 - . café 70 sylis/kg
 - . riz 25 sylis/kg
 - . palmiste 45 sylis/kg

Ce niveau très faible incite vraisemblablement les planteurs à exporter frauduleusement leurs produits sur les pays voisins.

- Le déficit éventuel des sociétés d'exportations est couvert par la taxe de péréquation portant sur 70 produits de grande consommation suivant un taux moyen de 30 %. PROSECO, qui commercialise le café et le palmiste, a indiqué un déficit de l'ordre de 270 millions de sylis pour les années 1980 à 1984. FRUITEX est a priori bénéficiaire.

2. LES SUGGESTIONS

Il est suggéré la création d'une véritable Caisse de Stabilisation et de Soutien des Prix des Produits Agricoles qui serait constituée à partir de la caisse actuelle de péréquation.

Elle achèterait les produits agricoles aux planteurs à un prix fixé par campagne en fonction de la qualité du produit, du prix de revient et de la marge nécessaire.

Elle débloquerait les produits à l'exportation à toute personne physique ou morale agréée comme exportateur ou à toute entreprise préférant traiter ces produits en Guinée. Dans le cas de transformation ou valorisation industrielle, une remise serait accordée par rapport au marché mondial. Il constituerait l'avantage comparatif dont bénéficierait l'industrie locale à qualité égale.

La création de la Caisse implique la suppression de FRUITEX et PROSECO.

Le relèvement du prix d'achat aux planteurs aurait pour but une officialisation du volume actuellement exporté en fraude. Il est à espérer un accroissement de la production ainsi que son amélioration qualitative. Le but étant de gagner des devises à l'exportation.

LE CODE DES INVESTISSEMENTS

I. LE CONSTAT

1. Par rapport au texte précédent du 20 février 1980, le texte du 3 octobre 1984 présente les principales caractéristiques suivantes :

o. Sort apportées :

- une redéfinition des critères du régime A (PME) dans le sens d'un élargissement,
- l'introduction d'un régime C (projets faisant l'objet de convention) par éclatement du régime B,
- un élargissement du champ d'application à la production d'énergie et aux banques (développement et crédit bail),
- des exonérations de droits à l'importation pour des intrants du secteur agricole,
- une durée des régimes différente entre Conakry et le reste du pays.
- des garanties juridiques d'ordre général.

. Sont maintenues notamment:

- les dispositions relatives à la stabilisation des charges fiscales pendant la durée du régime B et C ;
- l'exonération des droits et taxes d'entrée sur les biens d'équipement.

. Sont supprimées notamment :

- l'exonération des impôts sur les bénéfices au-delà de la période de réalisation du programme d'investissement pour le régime B ;
- l'exonération totale ou partielle des taxes d'apprentissage, des patentes, des impôts fonciers.

. De plus, le Code semble ne concerner que le secteur privé et mixte.

2. Par rapport aux autres codes en vigueur, le texte du 3 octobre n'est pas suffisamment incitatif, est d'une rédaction confuse et met plus l'accent sur les points négatifs que sur les points positifs d'accueil aux entreprises. En outre, il embrasse un champ d'application trop vaste et apparaît incohérent avec les politiques d'incitation proposées.

II. LES SUGGESTIONS

1. Il convient d'être plus incitatif, plus clair, plus précis et d'avoir une vision unitaire du secteur industriel (privé, mixte, public) qu'il doit motiver.

2. Les commentaires suivants sont faits au fil des articles :

- article_3 : Il n'est pas nécessaire et est, de plus, confus dans les définitions notamment
 - o de l'entreprise (point 2 et point 6)
 - o des investissements de capitaux de l'étranger (point 8 et 9)

 - article_5 : Il est bon dans le 5.1 et mauvais dans le 5.2. Ou le 5.1 est maintenu seul ou tout doit disparaître.

 - article_8 : dans son dernier alinéa, il est inadmissible car si une restriction est apportée aux libertés de déplacement, on n'est plus dans une optique libérale.

 - article_9 : Il peut être condensé.

 - article_12.1 : Il n'a pas de sens particulier.

 - article_12.2 : Il implique une obligation de constituer des joints ventures pour la création d'entreprises du secteur réservé.

 - article_14 : Il doit être revu dans ses définitions comme suit :
 - o régime A : PME
 - o régime C : régime de la convention
 - o régime B : entreprises industrielles ni PME ni convention. Les critères seraient portés dans le décret d'application pour pouvoir être changés, notamment pour les montants d'investissements. Ces critères pourraient être les suivants :
 - o Régime A : emploi de 2 à 15 salariés et investissement compris entre 5 et 30 millions de sylis. (1)
 - o Régime B : emploi entre 16 et 500 salariés et investissement compris entre 31 millions et 1 milliard de sylis. (1)
 - o Régime C : emploi supérieur à 500 salariés et investissement supérieur à 1 milliard de sylis. (1)
- (1) y compris le fond de roulement

Les considérations relatives à un délai de réalisation du programme d'investissement sont restrictives, de même que les contraintes en investissements de capitaux, les conditions d'emploi en nationaux guinéens, et les exigences en matière de fonds propres et de financement.

- article_16 : Il vise un champ d'application trop large et trop exhaustif : il faut être plus concis pour ne pas oublier de secteurs. Par contre, les secteurs suivants devraient faire l'objet de codes spéciaux :

- o hôtellerie - tourisme,
- o banques - établissements financiers.

Devraient être ajoutés au champ d'application le stockage des produits agricoles et alimentaires et, pour les PME (régime A), certaines activités de service.

- article_17 : dans son exhaustivité, il oublie notamment
 - o la non altération des conditions écologiques en particulier l'environnement ;
 - o il fait double emploi avec l'article 42 avec lequel il devrait être refondu en un seul.
- article_18 : il exclut de la Commission Nationale des Investissements le ministère du Développement industriel. Le Code devrait être du ressort seul de l'Industrie ou, à la limite, son application peut relever de la tutelle conjointe de l'Industrie (Présidence) et du Plan (secrétariat).
- article_24 : il est à supprimer dans son dernier alinéa. Un code ne doit pas prévoir de dispositions au cas par cas mais des règles communes non discriminatoires.

- article_26 : Il est à supprimer pour les mêmes motifs que le dernier alinéa de l'article 24.

- article_27 : Il ne s'impose pas ici mais dans le Code des Marchés publics.

- article_28 : Il doit figurer au chapitre des garanties.

- article_31 : Il est trop restrictif. Une exonération des droits d'entrée doit bénéficier à tout investissement éventuel sans limitation de durée.

- article_33 : Il est bon mais il n'est pas prévu au chapitre I du Livre III suffisamment d'incitation à l'exploitation de l'entreprise. Aucune exonération des BIC, patentes, contributions sur les propriétés foncières bâties pendant la durée de l'agrément, ce qui est le minimum à faire. De même, pourrait être étudiée, comme en Côte d'Ivoire, une aide à la valeur ajoutée guinéenne basée sur la masse salariale guinéenne dont le taux serait modulable suivant la localisation (Conakry ou région) et dégressif pendant la durée de l'agrément.
- article_34 : Il est à rejeter car il énumère des points qui doivent être obligatoirement garantis.

- article_35 : Il est à supprimer car il ne faut pas donner aux entreprises l'espoir de pouvoir bénéficier d'un nouvel agrément à l'issue du précédent. Il faut au contraire prévoir des avantages dégressifs les dernières années de l'agrément de façon à revenir progressivement au droit commun après son échéance.

- articles 36, 37 et 38 : les durées respectives des périodes d'agrément peuvent être revues ainsi que la régionalisation qu'il est préférable de pratiquer en trois zones car il faut toujours une zone tampon entre la capitale et les zones frontalières. La durée pourrait être établie comme suit :

	Conakry et sa région	zone 1 (intérieure et littorale)	zone 2 (frontalière)
régime A	4 ans	6 ans	8 ans
régime B	6 ans	8 ans	10 ans
régime C	15 ans	20 ans	25 ans

- article 40 : la convention (de longue durée) ne doit pas prévoir d'avantages supplémentaires mais simplement la prorogation dans le temps selon la zone des avantages du régime B.
- article 41 : Il est trop directif et doit disparaître en vertu de l'article premier.
- article 42 : Il tombe dans le détail désincitatif et doit donc être allégé et à refondre avec l'article 17.
- article 43 : Il est incomplet car ne prévoit pas l'obligation de s'acquitter des droits et taxes exonérés en cas de revente (sauf, en partie, le dernier alinéa de l'article 45).
- articles 44, 45, 46, 47 : Ils sont à refondre en un seul moins dissuasif à l'investissement.
- article 48 : Il est à replacer dans les garanties juridiques.
- article 49 : Le cours du jour s'impose en économie libérale.

Le texte du décret d'application doit être revu notamment

- o pour la composition de la Commission Nationale des Investissements (rôle prépondérant du ministère du Développement industriel).
- o pour fixer à la Commission Nationale des Investissements un délai limite de traitement des données afin d'éviter que l'examen du dossier ne traîne en longueur. A l'expiration de ce délai, le projet serait réputé agréé d'office au régime le plus défavorable.

3. Compte tenu des remarques ci-dessus, il y a donc lieu non pas de procéder à une revision mais à une réécriture complète du Code des Investissements qui, outre les commentaires précédents, devrait dégager des incitations au développement industriel procédant moins d'exonérations fiscales que d'avantages positifs, notamment en matière d'infrastructure (communications, télécommunications, zones...) d'approvisionnement énergétique, de procédures réglementaires assouplies, de différés de remboursement d'emprunts et éventuellement de facilités à l'exportation - tout ceci pouvant être régionalisé.

LA REFORME DU TARIF DES DOUANES APPLICABLE AUX
PRODUITS INDUSTRIELS ET SUGGESTIONS EN MATIERE DOUANIERE

I. LE CONSTAT

1. Le tarif en vigueur date du 12 août 1969. Il présente les caractéristiques suivantes :

- il est pauvre en nomenclatures tarifaires douanières. De nombreux produits importés doivent être classés par analogie.
 - Il s'inscrit dans un contexte réglementaire complexe et global, à la fois à l'importation et à l'exportation (cas général : la licence - exception : la prohibition ou une procédure administrative d'autorisation conditionnée).
 - Il comporte trois types de taxation :
 - o à l'importation : . un taux de droit fiscal d'entrée (DFE),
 . un taux de droit de douane d'entrée (DDE) calculé sur la valeur déclarée en douane (généralement CAF);
 - o à l'exportation : . un taux de droit de sortie (DS) calculé sur la valeur FOB en général.⁽¹⁾
 - D'une manière concrète, la fourchette des taux applicable à la valeur déclarée en douane pour les produits industriels (chapitre 15 à 99 du tarif) se situe entre :
 - o 10 % et 100 % pour le DFE avec un taux médian de l'ordre de 50 à 60 %
 - o 2 % et 60 % pour le DDE avec un taux médian de l'ordre de 40 à 50 %
 - o 5 % et 20 % pour le DS avec un taux médian de l'ordre de 10 %.
- (1) et une taxation spéciale pour la seule exportation des produits miniers.

- La taxation moyenne des produits, dans le tarif actuel, ressort a un taux de droit d'entrée (DFE + DDE) de l'ordre de 100 % et un taux de droit de sortie de l'ordre de 10 %.

- A cette tarification en vigueur, s'ajoutent :
 - o pour l'importation :
 - une taxe statistique (ST) de 1 %,
 - une taxe sur le chiffre d'affaires (TCA) de 10 %,
 - un droit de timbre (DT) de 6 % de la valeur déclarée en douane plus droits et taxes ci-dessus,
 - une taxe forfaitaire (TF) qui remplace le droit de timbre pour Friguia seulement,
 - une taxe sur les produits pétroliers (TPP),
 - d'autres taxes diverses dont une sur les boissons alcoolisées
 - o pour l'exportation :
 - une taxe sur les produits miniers seuls.

- Un rapide bilan du produit du tarif des douanes montre que :
 - . 50 à 60 % des recettes proviennent de la taxe à l'exportation sur les produits miniers,
 - . 40 à 50 % des recettes proviennent de l'importation des autres produits dans lesquels les produits industriels entrent pour environ 80 à 85 %. Sur ce total, les 3/4 des recettes proviennent du DFE (66 %) et du DDE (34 %) et 1/8 de la TCA et du DT (à part égale).

Il est à remarquer que l'ensemble des recettes tarifaires douanières sert à compenser, avec l'imposition sur les entreprises, le déficit des entreprises d'Etat.

- Le rendement du tarif des douanes, en l'état des relevés imparfaits dont les Douanes disposent au niveau des produits industriels (c'est-à-dire déduction faite des importations de produits agricoles non transformés) serait de l'ordre de 20 % en 1982 et 1983, et atteindrait 40 % en 1984.
(L'explication viendrait de la régularisation des droits d'entrée de la société Importex). Ce rendement est d'autant plus surévalué que les statistiques officielles ne prennent pas en considération les importations "du marché parallèle" dont l'importance est loin d'être négligeable.

- Par ailleurs pour le rendement, il faudrait tenir compte aussi de l'existence du taux de change parallèle qui minore les perceptions douanières pour tous les produits autres que ceux du secteur d'Etat et du secteur Minier.

- Il faut également mentionner, au stade de la taxation à l'entrée, la taxe de péréquation qui est gérée par le ministère du Commerce et qui s'ajoute au tarif des douanes et aux autres taxations énumérées précédemment. Cette taxe, dont le taux varie entre 5 % et 40 %, concerne, pour la plupart, des produits industriels de grande consommation. Elle n'a rapporté à l'Etat que 314 millions de sylvis environ en deux ans. Elle a théoriquement pour objet de compenser le déficit des exportations de produits agricoles (café, palmiste, mangues, avocats, principalement).

- En réalité, le tarif des douanes du 12/3/1969 est volontairement dissuasif d'importer et se veut apporteur de recettes fiscales. Cet objectif n'a pas été atteint et a surtout contribué à développer la fraude à tous les niveaux (absences de déclarations, fausses déclarations et corruption).

Devant cette situation, la nouvelle Direction Générale des Douanes a réagi efficacement, d'abord sur le plan conceptuel, en proposant un nouveau tarif à trois niveaux :

- produits de première nécessité (répartis en 3 sous-groupes dont les taux varient de 10/20 % à 21/30 et 31/40 %) ;
- produits de grande consommation (répartis en 2 sous-groupes avec des taux respectifs de 41/45 % et 46/50 %) ;
- produits de luxe dont le taux varierait de 51 à 120 %.

Ces taux proposés englobent toute la taxation à l'entrée y compris les taux de la Caisse de Péréquation.

II. LES SUGGESTIONS

1. Les taux proposés par la Direction Générale des Douanes ne tiennent pas compte de l'existence du marché des changes parallèle dont le taux est 13 fois inférieur au taux officiel. (1)
Il s'ensuit que, pour les importations, les droits d'entrée peuvent être acquittés sur une assiette calculée au cours officiel 13 fois moindre de celle qui résulterait du cours parallèle. Le montant des droits d'entrée acquittés peut donc représenter seulement 1/13ème de ce qui devrait être perçu. Pour le secteur privé ou "parallèle", le tarif actuel peut donc apparaître comme bas en dépit de taux élevé. Par contre, pour le secteur public ou "officiel" et pour tous ceux qui ne bénéficient pas du taux de change parallèle, le changement à la baisse de la parité monétaire entraînera un renchérissement des importations. Dans ce cas, les taux du tarif des douanes devront être réajustés à la baisse suivant le rapport futur des parités monétaires. La dévaluation, donc selon qu'elle est anticipée ou pas influe considérablement la tarification douanière par l'intermédiaire de son assiette de calcul.

(1) du F.CFA au 19 mars 1985.

2. Le tarif doit être complété au niveau du nombre des nomenclatures tarifaires statistiques.
3. La CEAO impose des règles en matière de détermination du DDE à 5 % dont il convient de tenir compte dans le futur tarif.
4. Le contexte de libéralisation de la réglementation du commerce extérieur (traitée par ailleurs) impose la suppression des licences (importation/exportation).
5. La taxe de péréquation doit céder le pas à un droit de sortie sur les grands produits agricoles et devrait disparaître en tant que telle.
6. La proposition de la Direction Générale des Douanes de constituer trois groupes de produits est bonne mais à condition de revoir les groupes et de supprimer les sous-groupes.
7. La fourchette des taux proposés peut paraître encore trop grande compte tenu de l'existence actuelle des deux marchés de change. Les taux pourraient être rabaissés substantiellement. Néanmoins un équilibre doit être trouvé car il existe plusieurs impératifs, à savoir :
 - maximiser les recettes tarifaires douanières,
 - tenir compte des tarifs douaniers pratiqués par les pays potentiellement concurrents en matière de développement industriel,
 - favoriser l'implantation d'unités industrielles d'import-substitution à condition qu'elles ne représentent pas un fardeau économique vivant uniquement de surprotection tarifaire douanière.

8. Un tarif peut donc être étudié à partir de la proposition de la Direction Générale des Douanes qui pourrait être un tarif intérimaire de transition mais dont la fourchette des taux pourrait être la suivante :

. biens d'équipement	5 % à 15 %
. produits de luxe	40 % à 75 %
. autres produits	15 % à 40 %

étant donné qu'un écart de 10 % à 15 % devrait être ménagé entre le taux du produit fabriqué et de ses intrants, et compte tenu d'un rapport de change de 1 à 10 retenu comme hypothèse de taux de réajustement de parité monétaire. (1)

9. A partir de cette proposition, des simulations pourraient être faites dans le sens des expériences ivoiriennes et sénégalaises : mais une telle demande suppose un outil statistique économique complet dont ne dispose pas encore la Guinée. Un futur tarif serait donc à établir dans 2 ou 3 ans.

10. Il faut également avoir présent à l'esprit la proposition fiscale de remplacement de la taxe sur le chiffre d'affaires par une TVA déductible dont le rapport devrait être important.

11. Compte tenu du futur changement de parité monétaire au niveau des droits de sortie, ils sont à recalculer à la hausse et à appliquer en plus des produits miniers aux produits agro-industriels de grande exportation.

12. Parallèlement à la réforme tarifaire douanière des produits industriels, il y aurait lieu pour les Douanes :

- de mettre en place un outil statistique informatisé permettant la production d'informations quantitatives et en valeur par nomenclature avec toutes les agrégations possibles. Ce travail est actuellement commencé mais de façon manuelle.

(1) hypothèse moyenne compte tenu des rapports de force économique entre le secteur officiel et le secteur parallèle .

- de mettre à terme en place une cellule de la valeur avec l'aide d'une société spécialisée dans la saisie des prix internationaux des produits industriels pour éviter les sous-facturations à l'importation donc les sous-déclarations. Cette cellule serait destinée à remplacer le barème qui sert à l'administration guinéenne à évaluer la valeur des importations qui lui apparaissent comme douteuses.

- de mettre en oeuvre un système de contrôle plus efficace, notamment au Port de Conakry, par l'ouverture de containers en présence de représentants des ministères de l'Economie et des Finances, du Commerce et de l'Industrie. De plus, des contrôles a posteriori pourraient être conduits au cas par cas chez les importateurs.

- d'accélérer le processus de dédouanement et de transit.

- enfin, au niveau de la procédure douanière, de développer le drawback de préférence à l'admission temporaire car la règle est toujours préférable à l'exception, mais cela implique une ligne budgétaire permettant de faire face aux remboursements.

LA POLITIQUE DE LIBRE COMMERCIALISATION DES PRODUITS
INDUSTRIELS ET IMPORTES (BIENS DE CONSOMMATION ET
D'EQUIPEMENT)

I. LE CONSTAT

La liberté de commercialiser (acheter - vendre - importer) n'existe pas notamment pour les produits industriels.

II. LES SUGGESTIONS

1. Les produits industriels importés (biens de consommation et biens d'équipement) devront pouvoir être commercialisés entre les producteurs et les commerçants sans entrave administrative particulière.
2. La seule restriction concernerait les drogues, stupéfiants et armes ou munitions.
3. Cette liberté de commercialisation totale sera stipulée dans le futur Code de commerce consacrant la liberté de contracter entre les parties dans le respect des réglementations en vigueur.
4. Même si, pendant une période transitoire, les marges de commercialisation/distribution sont homologuées, l'objectif demeurera la liberté de leur détermination.
5. La liberté de commercialisation ne devra être entravée par aucun monopole du secteur privé, mixte ou public, à l'exception du domaine stratégique relevant de l'Etat, qui devrait être réduit au minimum.
6. Il s'ensuivra que le Code de commerce devra prévoir une législation de la concurrence. La Direction des Prix devra assumer également celle de la Direction de la Concurrence et de la Consommation.

LA POLITIQUE DE PROMOTION DES EXPORTATIONS INDUSTRIELLES
ET AGRICOLES

I. LE CONSTAT

1. Officiellement la Guinée n'exporte pratiquement rien en dehors de ses produits miniers : le café et le palmiste exportés par PROSECO n'ont représenté que 1 612 tonnes en 1984⁽¹⁾ L'exportation se fait au marché parallèle (café exporté vers la Côte d'Ivoire et la Sierra Leone - or et diamant vers le Mali...).
2. La Guinée ne pourra sortir de ses difficultés actuelles qu'avec une vigoureuse action promotionnelle des exportations agricoles et industrielles, le secteur minier connaissant un certain plafonnement.

II. LES SUGGESTIONS

1. Si la dévaluation monétaire est déjà en elle-même un élément incitatif de promotion des exportations, elle sera néanmoins insuffisante dans la mesure où elle aurait déjà été appréhendée par le secteur privé. De plus, au niveau du secteur officiel qui achète et vend en dollars US ou autres devises, la situation ne sera guère modifiée.
2. La promotion des exportations devrait se faire en faveur des produits :
 - o maximisant les avantages comparatifs en ressources naturelles,
 - o maximisant la valeur ajoutée locale.
3. Plusieurs modalités de promotion peuvent être envisagées :
 - l'une consistant en un relèvement du prix d'achat aux planteurs des produits agricoles exportables (café, palmiste, ananas, mangues) tout en liant cette hausse à des critères qualitatifs de production,
 - l'autre consistant à accorder une prime à l'exportation mais dans des conditions à définir qui pourraient être une compensation partielle des droits d'entrée à payer sur les intrants de l'entreprise rentrant dans la fabrication du produit concerné.

(1) selon les chiffres officiels du ministère du Commerce pour le café uniquement.

Une autre modalité pourrait être :

- o une taxation à un niveau inférieur de certains impôts, droits e taxes ou une stabilisation de leur taux pendant une certaine durée, ou encore un droit d'entrée nul pour les engrais. (1)
- o une tarification à un prix moindre de l'énergie et du coût des transports,
- o une réduction du taux bancaire pour les crédits d'équipement à l'exportation.

Sur le plan agro-industriel, toutes facilités pourraient être accordées à des planteurs étrangers produisant pour l'exportation, acceptant de former et d'encadrer des planteurs guinéens en contractant avec eux un contrat d'achat de leur production sur la base de prix déterminés librement à partir des barèmes de la Caisse de Stabilisation et avec son accord.

- Le maintien à leur niveau actuel de certains droits de sortie pourrait constituer une incitation à l'exportation. (2)
- En matière de diamant et d'or, des joints ventures Etat-privé étrangers devraient être constitués à partir de conventions spéciales.
- Enfin, une assurance crédit à l'exportation peut être envisagée pour le pays ou au niveau de la CEAO.

(1) pendant une durée également déterminée.

(2) par rapport à un réajustement de parité monétaire qui devrait normalement entraîner un relèvement des taux de droits de sortie.

LA POLITIQUE DE CONCERTATION AVEC LE SECTEUR INDUSTRIEL

1. L'objectif du ministère du Développement industriel est de favoriser le développement de l'industrie dans le respect de la stratégie adoptée par le Gouvernement. Pour ce faire, il détermine et conduit la politique industrielle de la nation.
2. La stratégie vise à un développement des ressources du pays
 - o vers l'autosuffisance nationale (notamment alimentaire) compte tenu des avantages comparatifs ;
 - o vers l'exportation (pour accroître les disponibilités en devises).
3. La politique industrielle est un ensemble de mesures incitatives et d'actions de soutien au développement de l'industrie manufacturière privée, mixte ou publique.

Compte tenu de la volonté de privatisation affirmée par le Gouvernement, devraient à l'avenir se voir protégés

- le secteur industriel privé,
- le secteur industriel mixte.

4. La concertation avec le secteur privé doit être une exigence permanente. Elle pourrait se développer sur deux plans :

- directement à l'intérieur du ministère

par la mise en place, dans le cadre de la nouvelle organisation du ministère, de structures adéquates d'accueil et d'encadrement de l'industrie par branches d'activité, le ministère devant jouer le rôle d'intermédiaire unique des industriels auprès de tous les services de l'administration.

- indirectement à l'extérieur du ministère

par la mise en place d'organismes :

- consulaires (Chambre de Commerce et surtout d'Industrie),
intermédiaire entre l'administration et les entreprises,
- professionnels (syndicat des industriels regroupés par
branches d'activités) véritable interlocuteur de la puissance
publique et de tutelle.

LA POLITIQUE DE REGIONALISATION DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

1. Le développement industriel doit s'effectuer en priorité en région de façon à éviter à la Guinée un véritable engorgement économique et social à Conakry.
2. Les régions à créer pourraient être au nombre de 3 :
 - Conakry,
 - zone intérieure et littorale,
 - zone frontalière.
3. La régionalisation sera favorisée directement par l'adoption des mesures suivantes :
 - régime spécial de réinvestissement des bénéficiaires antérieurs,
 - création d'un régime d'usines nouvelles pour les implantations hors Conakry,
 - disposition de zones industrielles d'implantation hors Conakry,
 - facilité d'obtention d'infrastructures ou d'utilités hors Conakry,
 - régionalisation des avantages du Code des investissements dans le sens d'un allongement croissant du bénéfice des différents régimes en fonction de la zone d'implantation.
4. D'autres mesures spécifiques pourraient être adoptées qui sont à étudier :
 - bonification de prêt ou différé d'amortissement plus grand en région,
 - procédures fiscales et douanières allégées,
 - régime du FNI plus favorable en région,
 - allègement éventuel de la TVA proposé sur les transports,
 - création d'une zone franche hors Conakry.
 - aide à la valeur ajoutée guinéenne régionalisée.

DEUXIEME PARTIE

LES ACTIONS DE SOUTIEN
AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

LES ACTIONS EN MATIERE D'INFRASTRUCTURES ET D'UTILITES
POUR L'INDUSTRIE

I. LE CONSTAT

- Il n'existe rien de spécifique en la matière.
- Les infrastructures et utilités sont a priori traitées dans le cadre général de la politique du pays.

II. LES SUGGESTIONS

Il peut être envisagé une priorité portant sur :

- o la création de zones industrielles équipées ou viabilisées en région uniquement.
- o des facilités pour l'obtention notamment
 - du téléphone - telex,
 - du raccordement à l'électricité et eau,
 - de permis de construire (usine - logements).

Il faut également se persuader que l'implantation d'entreprises, en région notamment, requiert un minimum d'infrastructures en matière :

- o de communications (terrestres, aériennes et maritimes),
- o de santé (hôpitaux, cliniques),
- o d'éducation, scolarité,
- o de logements,
- o de transports (notamment du personnel).

Les problèmes de maintenance industrielle, s'ils ne relèvent pas des infrastructures, doivent être mentionnés et résolus au moindre coût.

LES ORIENTATIONS EN MATIERE DE DROIT DES AFFAIRES

1. Il importe, au niveau du ministère du Développement industriel, de participer à la rédaction des textes concernant le droit des affaires, à savoir le :
 - droit commercial,
 - droit du travail,
 - droit administratif (dans une certaine mesure).

2. Des actions spécifiques pourront être entreprises au niveau :
 - des garanties juridiques (titres fonciers pour hypothèque)
 - de contrat-type (sociétés, transactions commerciales, prêts),
 - de la nécessité de se doter de corps d'officiers ministériels compétents (notaires, greffiers, huissiers), d'experts en tout domaine, d'audits, de comptables, de syndics et liquidateurs de sociétés.
 - de la création de tribunaux de commerce.

3. Tout en étant basé sur le système français, le futur droit des affaires guinéen devrait profiter, dans la mesure du possible, des dispositions plus avantageuses figurant dans des législations étrangères comparables.

LES MODALITES D'AGREMENT DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
PAR LE MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

I. LE CONSTAT

Actuellement toute demande d'implantation d'une entreprise industrielle doit faire l'objet d'une procédure d'agrément auprès du ministère du Développement industriel en complément des formalités habituelles.

II. LES SUGGESTIONS

- Le ministère du Développement industriel doit bien entendu connaître toutes les implantations industrielles relevant de sa compétence et opérant sur le territoire national.

- Cette connaissance devrait aboutir à l'ouverture d'un simple fichier répertoriant les entreprises et reprenant des indications de base et complémentaires de celles requises par l'inscription au registre du commerce. Les entreprises devront donc obligatoirement y être portées. Aucune formalité supplémentaire ne devrait être exigée. Il s'agirait d'une formalité à accomplir dont les éléments seront définis ultérieurement et qui se substituerait à la procédure de l'agrément.

- Ainsi, le Ministère du Développement Industriel ne pourra pas "bloquer" un projet industriel quel qu'il soit, mais devra avoir connaissance de toute réalisation industrielle.

LA POLITIQUE DES REVENUS DU SECTEUR INDUSTRIEL

I. LE CONSTAT

1. Aucune politique précise ne semble apparaître pour le secteur industriel dans ce domaine.
2. Le budget de consommation mensuelle d'un ménage à Conakry est de 35 000 sylis (selon l'enquête conduite en 1984 par la Banque Mondiale). Etant donné que la fourchette des salaires mensuels est comprise entre 1 500 et 15 000 sylis, il est évident qu'un complément de rémunération provient d'une activité parallèle ou d'autres sources, notamment la famille.

II. LES SUGGESTIONS

1. Il conviendra de revaloriser les salaires des emplois industriels, surtout si un changement important est pratiqué dans le taux de la parité monétaire, afin de maintenir leur pouvoir d'achat actuel.

Dans ce domaine, il reste à évaluer si la dévaluation résultant du taux de change constaté sur le marché parallèle a déjà été anticipée au niveau des prix à la consommation sur les marchés de Conakry et à l'intérieur du pays : une enquête de prix à la consommation approfondie sur tout le commerce est donc un préalable ainsi qu'une enquête globale sur les salaires des secteurs privé, mixte et public.

2. Toute revalorisation des salaires industriels devra être entendue
 - o dans un contexte de classification hiérarchique,
 - o dans un contexte d'incitations financières
 - à mieux produire (qualitativement),
 - à plus produire (quantitativement)
 - o à partir d'indices de prix à la consommation fiables.

3. La reconversion d'agents du secteur public dans le secteur privé devra être encouragée par le versement de primes suffisamment motivantes pour être efficaces et l'accès à des crédits à taux bonifiés pour la création de PME.
4. Les salaires du secteur industriel sont traités ici au titre de facteurs déterminant de la demande intérieure de produits industriels : sans consommateurs, pas de marché national.

PROJET DE CREATION D'UNE SOCIETE DE FINANCEMENT ET
DE PARTICIPATION (SFP)

1. L'investisseur étranger privé a souvent besoin d'une garantie de l'Etat. Dans les Etats voisins, elle s'est manifestée par l'octroi d'aval de l'Etat, du moins dans le cas de sociétés d'économie mixte.

Il est proposé ici la création d'une procédure de substitution car l'Etat guinéen ne semble pas en mesure d'avaliser les emprunts du secteur privé industriel ou de vouloir le faire.

2. Une Société de Financement et de Participation (SFP) pourrait être créée qui aurait un double objet :
 - o d'une part, contribuer au financement de projets industriels par le lancement d'emprunts à l'étranger, notamment sur les marchés financiers, ou par des montages financiers classiques (recherche de bailleurs de fonds et constitution d'un tour de table pour un projet industriel donné) ;

- o d'autre part, prendre des participations dans le capital social des sociétés industrielles à constituer : ces participations présenteraient toutefois un caractère minoritaire. Il ne s'agit pas de contrôler mais d'apporter une sorte de garantie morale et financière aux privés devant se substituer à un aval de l'Etat.
3. Il résulte des objectifs fixés ci-dessus que cette SFP devrait avoir un capital rassemblant des privés et l'Etat guinéen.
- o la participation de l'Etat guinéen pourrait être de l'ordre de 35 à 40 % (pour en détenir la minorité de blocage). Elle serait matérialisée notamment par la nomination statutaire d'un de ses représentants comme président du conseil d'administration.
 - o Le reste du capital social, soit 60 à 65 % serait à répartir entre des banques et des institutions financières de renom international. La SFI devrait y participer pour en asseoir la crédibilité, à l'instar de la CCCE française, de la KFW allemande, et d'autres institutions financières similaires. A côté de ces dernières devraient également figurer de grandes banques, soit directement, soit par leurs futurs établissements bancaires en Guinée.
4. Son capital devrait être d'un montant élevé pour rassurer le secteur privé étranger. Sa politique de participation devrait être extrêmement rigoureuse pour ne retenir que les projets industriels présentant un intérêt national prioritaire (par exemple : plantations de cultures industrielles) dont la réalisation par des privés étrangers seuls serait aléatoire. Bien entendu, des nationaux guinéens pourraient participer au capital mais il ne devrait s'agir ni de sleeping-partners caution ni encore d'une esquisse de "guinéisation" déguisée à plus ou moins long terme.

Ses règles de fonctionnement devraient être très claires, son objectif étant de réaliser des opérations sélectionnées en concentrant tous les moyens financiers nécessaires à sa bonne réalisation, le présence de l'Etat jouant un simple rôle d'avaliseur promoteur et non de gestionnaire-décideur-contrôleur.

PROJET DE RECREATION D'UN OFFICE DES CHANGES

1. Un Office des changes avait été institué (art.2 du décret du 29/2/1960) qui a été supprimé. Il apparaît nécessaire de le recréer. Il serait chargé uniquement de gérer les devises provenant notamment de toutes les opérations
 - o d'exportation,
 - o d'emprunts lancés à l'étranger,
 - o d'investissements étrangers en Guinéeet destinées à régler les dépenses extérieures
 - o d'importation,
 - o du service de la dette,
 - o des autres opérations de décaissement éventuel de devises.

2. Cet office recevrait toutes les devises provenant des opérations de toute nature du secteur public et du secteur privé ou mixte.

3. Les dépôts du secteur privé PME pourraient recevoir une rémunération pour un placement d'une durée de 3 mois minimum.
4. Cet office ne serait en aucune façon chargé de gérer la dette extérieure de la Guinée mais simplement son budget en devises.
5. Tous les trimestres, il devrait faire connaître aux autorités monétaires les disponibilités en devises compte tenu donc des rentrées et des sorties réalisées et prévisibles. Les autorités monétaires débloqueraient ensuite, par trimestre, les disponibilités pour les opérations, notamment d'importation. Si, dans un premier temps, le dépôt, le retrait ou achat de devises, passera obligatoirement par la BGCE, après modification du régime existant, ou sa disparition, toute personne physique ou morale devrait, à l'avenir, pouvoir effectuer ces opérations auprès de la banque de son choix, le dépôt des devises auprès de l'Office des changes restant obligatoire en tout état de cause par la banque chargée de l'opération et habilitée à cet effet.
6. La création d'un office des changes s'inscrira bien entendu dans un contexte de nouvelle réglementation des changes à définir.
7. Il est bien évident que l'entrée de la Guinée dans la zone franc résoudrait le problème des changes et entraînerait ipso facto la suppression de l'office, le portefeuille de devises étant alors géré au niveau de la BCEAO.

LES MECANISMES INSTITUTIONNELS DE PROMOTION, INFORMATION
ET D'EVALUATION DE PROJETS INDUSTRIELS

1. Le ministère du Développement industriel se doit bien entendu de compter dans ses services des structures de
 - promotion,
 - information,
 - évaluation de projets industriels identifiés par lui ou qui lui sont soumis.

2. La promotion doit s'entendre au sens où la puissance publique accueille, c'est-à-dire informe, les industriels potentiels par une documentation aussi complète et à jour que possible :
 - des règles du jeu économique,
 - des potentialités du pays en ressources et marchés (national/international),
 - des possibilités de financement,
 - des localisations industrielles souhaitables,
 - des études de branches.

La structure de promotion doit donc être aussi légère que possible et s'appuyer sur les autres services du ministère et de l'administration. Elle a un objet informatif et, en aucun cas, participatif. Il ne s'agit pas de créer un "office" dont l'efficacité serait limitée par la lourdeur bureaucratique. Il s'agit de donner à des investisseurs l'envie de venir investir en Guinée et non de prétendre encadrer ou diriger leurs actions. Ils sont libres de choisir et la concurrence entre nations existe.

3. L'information industrielle doit être assurée par un service de documentation lié à la promotion mais devrait de plus publier un bulletin-tableau de bord comportant notamment des
- o indices de production,
 - o indices de balance des échanges,
 - o indices du stock de devises,
 - o indices de rentrées fiscales,
 - o indice des prix de détail
- pour la Guinée, ses principaux pays partenaires commerciaux et ses principaux pays concurrents.

4. L'évaluation de projets industriels doit s'entendre au sens économique du terme. Autant l'Etat doit être neutre dans la gestion, autant il peut et doit se montrer sélectif dans son choix de projets à aider dans le cadre de sa panoplie de politiques incitatives.

Il est donc nécessaire de prévoir, au sein du ministère, une cellule dite d'évaluation économique de projets industriels.

- La cellule aura pour rôle l'évaluation de tous les projets industriels soumis à l'agrément⁽¹⁾ ou portés sur le fichier du Ministère, quels qu'en soient la dimension, la nature et le statut juridique, à la double condition :
- o qu'il s'agisse d'un projet industriel, c'est-à-dire impliquant une transformation physique ou chimique d'intrants
 - o que le ou les projets aient préalablement faits l'objet d'une étude de faisabilité approuvée par les directions et services concernés: cette dernière condition est exigible seulement pour les projets sollicitant l'aide de l'Etat (régimes spéciaux - code des investissements - société d'économie mixte).

(1) au sens actuel du terme.

- L'évaluation économique des projets industriels a pour objet de s'assurer que l'allocation de ressources consacrée à un projet donné est optimale pour l'Etat, compte tenu de ses objectifs de politique industrielle.
- La finalité de la cellule sera donc de s'assurer de cette optimisation pour tout projet industriel qui sollicite l'aide de l'Etat (régime du code des investissements ou régimes spéciaux) ou sur lequel le Ministère du Développement Industriel souhaite avoir un avis. Cet avis sera émis à titre indicatif mais justifié pour la seule information du Ministère du Développement industriel.
- La cellule devra procéder à ses évaluations de projets industriels à partir de la méthode des prix de référence (systèmes ONUDI et Banque Mondiale) et de la méthode des effets.
- Pour ce faire, la cellule devra d'abord, en liaison avec les autres départements ministériels concernés (notamment les services de la Planification, de la Modélisation et de la Comptabilité nationale du ministère d'Etat chargé du Plan et des Ressources naturelles), établir des prix de référence et des coefficients multiplicateurs approuvés par l'administration guinéenne et les instances internationales concernées.

(1) ou société d'économie mixte

ORIENTATIONS EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
DANS LA SOUS-REGION AFRIQUE DE L'OUEST

1. Actuellement la Guinée est membre de la seule CEDEAO. A ce titre, elle devra respecter certaines obligations en matière de désarmement tarifaire douanier notamment.

Vraisemblablement elle intégrera la CEAO.

2. Ces organisations ont des objectifs variés en matière industrielle et commerciale qui se traduisent par des politiques aussi bien de nature réglementaire que de nature stratégique.

L'étude des mesures et actions de soutien des politiques incitatives préconisées dans ce texte devra bien à l'évidence en tenir compte. Les actions en résultant devront être compatibles avec les règles communautaires correspondantes dans la mesure du possible.

LA POLITIQUE DES MARCHES PUBLICS EN FAVEUR DE
L'INDUSTRIE GUINEENNE

1. Des dispositions pourraient être prises en faveur des entreprises industrielles implantées en Guinée en matière d'attribution de marchés publics.

2. Elles peuvent aller :

- de la simple égalité de traitement
- à l'octroi d'avantages substantiels (en matière de prix ou de quantité)

qui peuvent varier selon que

- les entreprises sont guinéennes ou non,
- les entreprises guinéennes sont PME ou autres.

A priori, les avantages pourraient être gradués :

- priorité de traitement pour les entreprises guinéennes, toutes conditions étant égales,
- quote-part quantitative réservataire pour les PME dites nationales au sens du Code ou plutôt appartenant à des personnes physiques de nationalité guinéenne qui détiennent la majorité du capital social de l'entreprise.

3. La législation des marchés publics devra donc être revue.

TROISIEME PARTIE

MODALITÉS DE RÉALISATION
DES MESURES ET ACTIONS PRÉCONISÉES

FICHE D'EVALUATION DU TEMPS D'ASSISTANCE TECHNIQUE
POUR L'ETUDE DES MESURES INCITATIVES ET DES ACTIONS
DE SOUTIEN DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

1. La tâche à effectuer consiste à élaborer des projets de textes pour le ministère du Développement industriel à partir des fiches contenues dans le présent rapport.
2. La durée globale du temps de l'assistance technique nécessaire est de l'ordre de 6 hommes/mois pour la préparation, du point de vue du ministère du Développement industriel, de projets de textes relatifs à toutes les mesures de politiques incitatives et d'actions de soutien au développement industriel ayant fait l'objet d'une fiche dans le présent rapport.
3. Les textes résultant de l'étude devraient permettre au ministère du Développement industriel de déposer devant les membres du Gouvernement des projets aussi élaborés que possible de façon à servir de base de travail. Ils devront tenir compte des positions exprimées à l'intérieur du ministère par les différents services et par les autres ministères. Ils seront accompagnés d'un argumentaire préparé pour le Ministre du Développement industriel en vue de discussions interministérielles ultérieures.

La mission ne comprendra pas le calcul de l'impact des mesures d'actions préconisées.

4. Ce travail ne pourrait être entrepris qu'une fois les options gouvernementales précisées sur les sujets évoqués au risque d'être à refaire.

PROGRAMME DE REALISATION

1. En l'état préliminaire du travail accompli à l'issue d'une mission d'un mois et compte tenu de certaines décisions fondamentales à prendre en matière de parité monétaire et de revenus notamment, il est illusoire de prétendre établir un calendrier de réalisation au risque de bâtir dans l'incertain.
2. Néanmoins le Ministre du Développement industriel, s'il est acquis à cette philosophie de dynamisation par une déréglementation pragmatique, devra peser sur ses partenaires ministériels pour faire prévaloir ses options en bloc.
3. Si ces suggestions forment un tout, leur application peut cependant être réalisée graduellement au niveau de chaque mesure.
4. Le calendrier ressortira de la mission d'assistance technique compte tenu de l'évolution du contexte général. Mais il peut être prévu une réalisation graduelle au cours des années 1986 et 1987.

Rapport Annexe IV

Diagnostic et définition d'un programme d'actions
propre à encourager et à soutenir la promotion des petites
et moyennes entreprises manufacturières

D'après l'étude de M. Marcel Pandelet,
Consultant en promotion de PME

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I - Situation actuelle	127
1.1 - Historique	127
1.2 - Aide extérieure	127
1.2.1 - Réhabilitation industrielle	128
1.2.2 - Promotion industrielle	128
1.2.2.1 - Financement AID	128
1.2.2.2 - Financement CEE	129
1.2.2.3 - Financement ACDI	130
Coût Projet n° 1234	132
Niveau d'utilisation des Fonds au 31.12.1984	133
1.3 - Difficultés d'utilisation de la ligne de crédit AID	135
1.3.1 - Au niveau de la mise en oeuvre du projet	135
1.3.2 - Au niveau du MPMEA et du CNCIH	136
1.4 - Le Service Promotion	138
1.5 - Précisions pour mieux apprécier la situation	138
1.5.1 - Quelques dates	139
1.5.2 - Quelques chiffres	139
1.5.3 - Les coûts	140
1.5.4 - Les faits	140
1.5.5.- Evolution des demandes d'agrément	141
1.5.6 - Les demandes de financement	142
1.6 - Estimation de la capacité d'absorption de la ligne de crédit par le Service Promotion	144
1.7 - Analyse des orientations	145
1.7.1 - Constat	145
1.8 - Le recensement des entreprises	154
1.9 - L'organisation du Service Promotion	155
II - La Politique de la Promotion de la PME	156
11.1 - Le secteur informel de production	156
11.2 - La contribution de la PME à la dynamisation du secteur privé	158

	<u>Page</u>
II.3 - Le secteur PME	160
II.3.1 - Définition de l'artisanat	160
II.3.1.2 - Définition de la PME	161
II.3.2 - Mise en place d'un environne- ment favorable au développement et à la création des PME	161
II.3.2/1 à 6 - Révision du Code des Investissements	162
II.3.3/1 à 6 - Avantages complémentaires	163
II.3.4/1 à 24 - Dispositions d'accompa- gnement	164
II.3.5 - Remarques	168
III - Conclusions	169
III.1 - Les secteurs	169
III.2 - La Promotion	170
III.3 - Encouragement des Fonctionnaires à la création d'entreprises	170
IV - Propositions d'organisation faites par le Service Promotion au Ministère	171

T A B L E A U X

. Coût du Projet 1234 et financement	132
. Niveau d'utilisation des fonds au 31.12.84	133
. Evolution des demandes d'agrément	141
. Situation des demandes de financement transmises au CNCIH en date du 15.03.85	143
. Promoteurs Nationaux	146
. Promoteurs étrangers	150
. Tableau récapitulatif des effectifs des fonctionnaires Juillet 1984	172

I - SITUATION ACTUELLE

1 - Historique

Le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat créé par décret n° 091/PRG/81 du 6 Février 1981, était chargé de promouvoir les PME et le secteur informel.

En particulier il était chargé d'organiser, d'impulser et de coordonner toutes les activités en faveur de la promotion des PME et des unités artisanales existantes de statut privé et à créer, sur toute l'étendue du territoire national.

Afin de mener à bien cette mission, le Ministère des PME (MPME) a sollicité et obtenu l'aide de l'AID, de la CEE et de l'ACDI, aide qui s'est concrétisée par :

- la signature d'un accord de prêt en date du 24 Juin 1982 avec l'AID, en vue du financement du projet n° 1234/GUI relatif à la réhabilitation du secteur industriel d'Etat et à la promotion industrielle. Ce projet est cofinancé par la CEE, l'ACDI et le Fonds de l'OPEP, le Gouvernement guinéen et les privés guinéens.

2 - Aides extérieures - Bilans quantitatifs

Il se décompose de la façon suivante :

2.1 - Réhabilitation Industrielle

Ce volet financé par l'AID et le Fonds de l'OPEP concerne la réhabilitation de quatre entreprises d'Etat (Carrière Granite de Manéah - Usine de Carreaux - Sipar de Labé - Station Autonome de Sérédou) sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et l'assistance technique d'un expert en politique de planification industrielle pendant 3 ans.

2.2 - Promotion Industrielle

2.2.1 - Financement AID

Ce volet d'un montant de 8 800 000 \$ US porte sur l'octroi d'une ligne de crédit mise à la disposition du CNCIH en faveur des promoteurs industriels du secteur privé en vue de la création, la modernisation ou l'extension de leurs unités.

Ce crédit géré par le CNCIH est assorti d'un taux d'intérêt de 13 % avec une période de grâce n'excédant pas 5 ans et une période de remboursement pouvant s'étaler jusqu'à 15 ans selon le projet.

Les conditions générales d'octroi du crédit sont:

- Destination : entreprises guinéennes ou entreprises dans lesquelles des guinéens sont majoritaires
- Mise de fonds des promoteurs = 30 % des investissements requis y compris fonds de roulement
- Taux de rentabilité minimum du projet = 10 %.

Une disposition pertinente de cet accord stipule que tout promoteur peut, avec ou sans l'avis du Gouvernement, soumettre son dossier directement au CNCIH et avoir l'accord de cette banque en vue du financement de son projet.

2.2.2 - Financement CEE

La CEE a accordé à la Guinée une assistance financière en cours de négociation portant sur :

- Une ligne de crédit d'un montant de 4 145 000 ECUS en faveur des entreprises de construction et celles produisant des biens de consommation courante. Le plafond des prêts subsidiaires est fixé à 50 000 ECUS renouvelable. Les conditions d'utilisation du prêt sont celles de l'AID. Le CNCIH a été désigné pour servir de banque de relais gestionnaire de la ligne de crédit.

Cette ligne de crédit présente l'avantage que toutes les formalités administratives relatives à l'étude et à l'acceptation des projets sont circonscrites à Conakry.

- Une subvention de 855 000 ECUS destinée au financement des équipements de bureau, 2 véhicules et les services de deux experts.

Le coût global du projet est estimé à 5 000 000 d'ECUS réparti comme suit :

a) M.P.M.E.A

- Assistance technique 360 000
- Formation 50 000
- Transport - Equipement 55 000

465 000 ECUS

b) <u>CNCIH</u>		
- Assistance technique	240 000	Ecus
c) <u>Ligne de crédit</u>		
- Secteur construction	2 750 000	
- Autres secteurs (biens de consommation non alimentaires)	1 395 000	
d) Imprévus et Divers	<u>150 000</u>	
TOTAL	5 000 000	Ecus

Les deux experts fournis par la Société SODI sont en place depuis Juillet 1984 au CNCIH et au MPMEA. Egalement les volets Transport et Equipement ont été exécutés entièrement, mais transférés au Secrétariat d'Etat chargé de la Promotion Rurale et de l'Artisanat.

2.2.3 - Financement ACIDI

L'ACIDI a accordé à la Guinée une subvention d'un montant total de 2 365 000 \$ canadiens destinés à la fourniture d'un service d'experts pour trois ans, afin d'aider le MPMEA dans le domaine de la gestion, la comptabilité et l'analyse financière des projets. Les deux experts sont en place depuis Octobre 1983.

L'ACIDI qui tient la comptabilité des frais inhérents à l'assistance de ces experts n'a jusqu'à présent pas communiqué de situation financière au MPMEA.

En outre, il faut signaler que des fonds de préparation du projet n° 1234/GUI avaient été utilisés pour :

- la construction d'un bâtiment servant de bureaux destinés à l'ensemble des experts :

Coût : 99 863,91 US \$ dont 79 010,91 ont été payés à ce jour. Le reliquat soit 20 953 US \$ est en cours de paiement.

- la rénovation d'une villa destinée à abriter l'Expert Conseiller Principal :

Coût : 75 250 US \$, entièrement payé.

- l'organisation à Conakry d'un séminaire sur l'évaluation et le suivi de projets industriels,

Coût : 48 000 US\$.

COÛT PROJET N° 1234 ET FINANCEMENT (\$ US)

	AID	CEE	ACDI
I - M.P.M.E.A			
A - <u>Assistance technique I.T.</u>			
. Conseiller Principal	405	-	-
. Ing. Génie-Industrie	-	412 560	-
. Analyste financier	-	-	405 000
. Compta. -Formation	-	-	405 000
B - <u>Assistance technique C.T.</u>			
. Promotion - Expor- tation			120 000
. Planification - Statistique			90 000
C - <u>Formation</u>	54	52 812	60 000
D - <u>Transport - Equipement-Construction</u>			
. Construction	100	-	-
. Transp. -Equip.		60 534	-
SOUS TOTAL	559	525 906	1 080 000
II - C.N.C.I.H			
E - <u>Assistance technique I.T.</u>			
. Consultant	275 000	-	-
. Procédures bancaires	-	252 234	-
F - <u>Transport-Equipement</u>	75 000	-	-
SOUS TOTAL	404 000	252 234	
III - <u>IMPREVUS</u>	105 000	86 660	120 000
TOTAL ASSISTANCE TECHNIQUE INFRASTRUCTURE - EQUIPEMENT	1 068 000 -----	864 800 -----	1 200 000 -----

NIVEAU D'UTILISATION DES FONDS

AU 31 DECEMBRE 1984 (\$ US)

Destinations	Origines	Prévisions	Réalisations	Disponibles
I - M. P. M. E. A				
- Assistance technique long terme				
. Conseiller Principal	AID (SODI)	405 000	210 250	194 750
. Ingénieur Génie-Industriel	CEE (SODI)	412 560	137 520	275 040
. Analyste financier	ACDI	405 000	135 000	270 000
. Gestion - Formation PME	ACDI	405 000	135 000	270 000
- Assistance technique court terme				
. Promotion Exportation	ACDI	120 000	néant	120 000
. Planification Statistique	ACDI	90 000	"	90 000
- Formation	ACDI - CEE - AID	166 812	48 000 ⁽²⁾	118 812

- 133 -

(1) Non disponible

(2) Présence de 4 cadres du MPMEA pour 3 ans au Canada et au Sénégal.
Coût actuel non disponible.

NIVEAU D'UTILISATION DES FONDS (suite)
(\$ US)

DESTINATIONS	Origines	Prévisions	Réalisations	Disponibles
- Transport - Equipement - Construction	AID - CEE	164 534	154 864	9 670
II - IMPREVUS	AID-CEE - ACDI	311 660	néant	311 660
TOTAL		2 480 566 -----	820 634 -----	1 659 932 -----
LIGNE DE CREDIT				
AID	AID	9 400 000	néant	9 400 000
CEE	CEE	2 905 000	"	2 905 000
SOUS TOTAL				13 545 000
TOTAL GENERAL		11 883 000	820 634	15 264 932

3 - Difficulté d'utilisation de la ligne de crédit AID

L'analyse des tableaux ci-dessus ressort que :

- l'assistance technique prévue dans le projet est en place (depuis 1983)
- que la ligne de crédit n'a pas connu de début d'utilisation.

Cette situation s'explique par les faits suivants :

3.1 - Au niveau de la mise en oeuvre du projet

L'accord de crédit qui a été signé en Juin 1982 stipulait à cette date la mise à la disposition du CNCIH de la ligne de crédit. Cependant les programmes de préparation en vue de l'utilisation de cette ligne de crédit, prévu en 1981 n'ont démarré qu'après la signature de l'accord de crédit. Il s'agit de :

- la construction de l'Annexe destiné aux experts (achèvement Novembre 1984) ;
- le séminaire sur l'évaluation des projets (Octobre 1983) ;
- l'arrivée des experts entre Septembre et Décembre 1983.

Si bien que c'est seulement au début de l'année 1984 que toutes les conditions sine qua non ont pu être réunies (bâtiments devant abriter les experts - formation des cadres du MPMEA et ceux du CNCIH).

En outre, de Janvier 1984 à Avril 1984, le Gouvernement guinéen et l'AID n'ont pu s'entendre sur la méthode d'évaluation des projets en particulier en ce qui concerne l'utilisation d'un taux de référence du Syli pour les évaluations économiques.

Cependant, malgré cette situation le MPMEA et le CNCIH ont expédié en Mars 1984 à Washington 3 projets pour financement. Ces projets avaient été étudiés sans analyse économique par la méthode des taux de références exigée par l'AID. Malheureusement, les commentaires sur ces projets ne sont parvenus à Conakry qu'en Novembre 1984, soit 9 mois pendant lesquels le MPMEA est resté dans l'hésitation.

3.2 - Au niveau du MPMEA, du CNCIH et du Gouvernement Guinéen

Les différents séminaires financés par l'AID ne permettent actuellement que l'utilisation de quelques cadres capables d'évaluer les projets.

L'assistance technique mise en place aurait pu permettre la formation sur place de cadres en plus des homologues, mais cela n'a pas pu se faire à cause de l'organisation mise en place, et de la tendance à la substitution des homologues guinéens, qui ressort trop souvent dans l'utilisation des consultants.

Au point que, à l'heure actuelle, les analyses financières dans l'Office et la revue d'études au CNCIH sont essentiellement effectuées par les deux experts en place à ces deux niveaux. En cas d'absence, les études de projets sont freinées. Au CNCIH, les cadres formés à l'extérieur et sur place pour l'évaluation des projets ne travaillent pas tous au Service Crédit, ceux qui y sont restés ne travaillent pas sur les projets.

Il y a donc lieu de renforcer l'assistance technique et la formation des cadres en évaluation et suivi de projets industriels et agricoles.

Sur le plan gouvernemental, les problèmes d'approvisionnement en intrants des unités industrielles et les procédures pesantes d'agrément limitent considérablement les projets susceptibles d'être financés.

Aussi l'AID a mis en place des procédures très lourdes d'acceptation de projet et de déboursement. Or, certains projets ne dépassant pas un plafond déterminé auraient pu être revus, acceptés et financés sur place si l'AID en donnait l'autorité à un représentant sur place. C'est le cas de la ligne de crédit CEE qui malheureusement n'est pas encore en place.

Il reste encore à consentir un important effort d'organisation, afin de rendre la promotion de la PME plus dynamique, par la construction d'un réservoir de projets à promouvoir, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent. Or, des études sectorielles menées à bien avec l'aide de spécialistes aideraient à la constitution d'une banque de projets susceptibles d'être financés malgré les contraintes actuelles.

Enfin, il convient de signaler un autre facteur qui freine la sortie de projets bancables, c'est l'environnement bancaire au sein duquel le système de crédit en monnaie locale n'est pas encore organisé. Or, le financement en monnaie locale s'ajoute très souvent aux prêts en devises et très souvent les besoins en monnaie locale dépassent 70 % du financement total requis dans les projets.

Le Ministère de la PMEA a été supprimé le 18.12.84 par Décret n° 329 et son staff réparti entre le Ministère du Développement Industriel et le Secrétariat d'Etat chargé de la promotion rurale et de l'artisanat.

Les équipements, les véhicules, une partie des locaux, le personnel en place dans les Préfectures ont été attribués au Secrétariat d'Etat à la promotion rurale et artisanale, ce qui a eu pour effet de priver de moyens l'Office National de promotion.

1.4 - Le Service de la Promotion

Il convient d'examiner ce service sur le plan organisationnel et d'apprécier avec un peu plus de précision son fonctionnement, sans pour autant faire une évaluation détaillée.

Les deux documents qui sont annexés et qui émanent du CNCIH sont le reflet de l'opinion de l'expertise en place, expertise amenée à travailler en étroite collaboration avec le service de la promotion.

Il n'est pas question ici de procéder à un arbitrage, mais le moins que l'on puisse dire c'est que la liaison service promotion - CNCIH n'est pas sans problème, même si elle s'est beaucoup améliorée.

Nous nous intéresserons donc à un troisième aspect en utilisant quelques chiffres et quelques faits significatifs.

1.5 - Précisions pour mieux apprécier la situation du Service Promotion

Voici quelques éléments qui permettront de mieux se faire une opinion sur les activités du service de promotion des entreprises et des difficultés qu'il rencontre.

1.5.1 - Quelques dates

1.5.1.1 - La ligne de crédit AID a été mise en place le 24.06.1982 pour un montant de 9 400 000 \$ US.

1.5.1.2 - L'expertise ACDI a été installée en Octobre 1983, 15 mois après la ligne de crédit.

1.5.1.3 - L'expertise CEE a été mise en place en Juillet 1984, 25 mois après la ligne de crédit.

1.5.2 - Quelques chiffres

A ce jour, soit 32 mois après la mise en place de la ligne de crédit AID, que constate-t'on :

1.5.2.1 - 5 dossiers sont dans le circuit d'autorisation de financement entre Conakry et Washington pour un montant de 21 810 000 Syllis, soit 872 400 \$ US.

1.5.2.2 - 9 dossiers sont dans le circuit présentation au financement entre Conakry Service Promotion et Conakry CNCIH banque gérant de la ligne de crédit.

1.5.2.3 - L'assistance que nous ne valoriserons pas en mois/homme a coûté entre l'ACDI, la CEE et l'AID, 864 800 \$US, montant auquel il faut ajouter l'assistance du CNCIH, plus les frais de fonctionnement du dispositif du Service Promotion, plus un trimestre, les chiffres donnés plus haut étant arrêtés au 31.12.1984.

1.5.3 - Les Coûts

Le coût du dossier est exorbitant, le coût de mise en oeuvre du crédit extraordinairement élevé.

Ce projet, comme tous les projets a un coût de lancement, un coût de démarrage mais celui-ci est particulièrement élevé car en réalité la ligne de crédit AID de 9 400 000 \$ est toujours vierge et intacte.

Les dossiers dans le circuit Conakry Washington représentent un peu plus de 9 % du crédit disponible et l'on apprécie vaguement à 5 400 000 \$ US le volume des demandes de financement qui sont actuellement en mains au Service de la Promotion.

1.5.4 - Les Faits

Le Service de la Promotion est un passage obligatoire pour tout promoteur désirant entreprendre une activité, position privilégiée s'il en est une.

En effet, il n'est pas inutile de rappeler :

- que toute volonté d'entreprendre une activité quelconque est confrontée à une demande d'agrément
- qu'une demande d'agrément n'est pas forcément acceptée, pour s'en convaincre il suffit d'examiner le tableau ci-dessous. Sur 568 demandes faites depuis 1980, seules 377 ont été acceptées, soit 66 %

- que la procédure est complexe, voir la note en annexe () alors que seules les entreprises désirant bénéficier du code des investissements devraient être assujetties à cette procédure. Pour les autres une inscription du type registre du commerce devrait suffire, à l'exception de certaines activités présentant des risques, dangers ou inconvénients, mais qui sont répertoriées

1.5.5 - EVOLUTION DES DEMANDES D'AGREMENT

TABLEAU RECAPITULATIF				
Période	Nombre de demandes	Nombre de dossiers acceptés	Part des étrangers	% étrangers
1980-1983	inconnu	156	46	30 %
1984	517	204 (1)	30	14,7 %
1985 1/trimestre	51	17	9	
TOTAL	568	377	87	23 %

Chiffres communiqués par le Service Promotion (1) dont 94 dossiers de régularisation d'activités déjà existantes.

Il faut également noter que rien ne permet d'affirmer que les 377 agréments décernés ont donné naissance à 377 activités nouvelles, aucune vérification statistique n'est entreprise à ce niveau.

Par ailleurs, rien ne permet d'affirmer que sur les 191 refus enregistrés au niveau de l'agrément il n'y a pas plusieurs... candidats qui s'en sont passé et qui exploitent clandestinement.

Ceci pour démontrer que l'agrément est une procédure dépassée et non conforme aux orientations prises par le Gouvernement guinéen en matière de libéralisme.

Si l'année 1984 a été une année faste pour les demandes d'agrément, il semble par contre que 1985 ne soit guère prometteuse. La vocation des prometteurs nationaux ne se développe pas bien au contraire, 51 demandes en trois mois, c'est un indicateur intéressant.

1.5.6 - Les demandes de financement

A ce jour, le Service de Promotion a en mains 61 demandes de financement, ce qui représente un encours important mais insuffisant pour absorber la première ligne de crédit AID.

Elles représentent $61/127 = 48\%$ des demandes d'agrément acceptées depuis 1984.

Le chiffre qui est avancé par le Service Promotion de 5 400 000 \$ US pour l'ensemble est seulement indicatif et difficile à vérifier compte tenu du dispositif actuel du suivi des dossiers et des encours.

Par ailleurs, il n'y a pas de dossier important ce qui est un handicap pour la promotion PME d'un certain niveau.

SITUATION DES DEMANDES DE FINANCEMENT

TRANSMISES AU C.d.C.I.H.

POUR LES PROMOTEURS NATIONAUX

EN DATE DU 15/03/85

Date de Dépôt	Date et n° d'Agrément	Promoteurs	Activités	Lieu d'im- plantation	Montant du projet	Financement		Transmis au CNCIH	Date Retour
						Extérieur	Ap. Person.		
	03/1/84 - 0054	Germaine Haba	Transport frig.	Conakry	2.076.923	576.923	1.500.000		
	23/4/84 - 6247	Seinkoun Diané	Briqueterie	Conakry	263.077	73.077	190.000		
	01/1/81 - n°29	Kaba Condé	Outil agricole	Conakry	20.310.000	14.310.000	6.000.000		
		El Hadj Aly Camara	Boulangerie M.	Kissidougou	9.600.000	6.100.000	3.500.000		
		Ibrahima Tanké Dia.	Boulangerie M.	Labé	3.950.000	750.000	2.000.000		

SITUATION DES DEMANDES DE FINANCEMENT

EN COURS D'ETUDES AUX P.M.E. POUR LES

PROMOTEURS NATIONAUX

n° 53/MPMEA/81	El Hadj I. Barry	Boulangerie M.	Conakry					
	Kabinet Kaba Hafia	Boulangerie M.	Conakry					
	Malick Diallo	Boulangerie M.	Conakry					
	Ousmane Bangoura	Boulangerie M.	Conakry					
	Sékou Camara	Usine Carreaux	Conakry					
	Eta. Alphadou	Clouterie	Fria					
n° 3428/27/7/84	Mamadou Lamah Bah	Glacé Aliment.	Conakry					
n° 3160/23/6/84	Ousmane Fall	Menuiserie	Conakry					
n° 2769/18/5/84	Mme. Sy	Teinture Cout.	Conakry					

1.6 - ESTIMATION DE LA CAPACITE D'ABSORPTION DE LA
LIGNE DE CREDIT PAR LE SERVICE PROMOTION

Compte tenu de ce qui précède il paraît utile d'attirer l'attention sur la capacité d'absorption du dispositif mis en place, mais aussi des promoteurs eux-mêmes.

Il faut avoir présent à l'esprit que :

- pour absorber la ligne de crédit CEE ⁽¹⁾ d'un montant de 4 150 000 Ecus, à raison de 50 000 Ecus maximum par dossier, il faudra traiter ... 80 dossiers ...!
- pour absorber la ligne de crédit AID d'un montant de 9 400 000 \$ US, avec un plafond de 2 000 000 de \$ par dossier, il faudra traiter :
avec des dossiers moyens de 200 000 \$ 47 dossiers
avec des dossiers moyens de 100 000 \$ 94 dossiers
- pour traiter la ligne de crédit relais demandée dans le cadre du PIRN, soit 15 000 000 \$ US, il faudra traiter entre 75 et 150 dossiers.

Ceci fait avec l'hypothèse basse 324 dossiers
avec l'hypothèse haute 202 dossiers
soit environ 250 dossiers moyens sur 3 ans ou 4 ans si les 15 000 000 de \$ US sont prévus en déboursé post 87.

Cela fait entre 7 et 5 dossiers par mois à établir et faire avancer dans le circuit du financement.

L'encours des demandes de crédit, à condition que tous les projets soient bancables, ne représente que le quant du volume à traiter.

Dans de telles conditions ces perspectives semblent n'avoir aucune chance d'être atteintes, à moins de prendre des dispositions fermes pour relancer la promotion.

1.7 - ANALYSE DES ORIENTATIONS

Pour avoir une opinion sur l'orientation que prennent les promoteurs, nous avons consulté deux tableaux fournis par le Service de Promotion :

- . la situation des demandes de financement
- . la situation des promoteurs étrangers agréés.

Il est dommage que la liste générale des "demandes" d'agrément ne soit pas disponible, de même que la liste des demandes d'agrément ne débouchant pas sur une demande d'aide au financement.

C'est donc à partir de ces listes que les tableaux ci-dessous ont été établis. Nous avons isolé la Boulangerie et le Transport qui prennent une part importante des demandes de financement.

1.7.1 - Constat

Les 5 tableaux ci-dessous démontrent s'il en était besoin que chez les nationaux la Boulangerie, les Transports et les Services (soit 54,9 % des demandes) vont se développer plus rapidement que le Bâtiment, les Fabrications diverses, l'Agro-Pêche etc...

Pour les étrangers c'est l'inverse, la demande boulangerie existe bien, le transport est absent et les services l'ensemble représente 37 % de la demande globale.

En fait, le service de la promotion traite ce qui se présente mais n'est pas organisé et en mesure de contribuer efficacement au développement d'une politique sectorielle de promotion qui serait décidée par le Gouvernement guinéen.

PROMOTEURS NATIONAUX

S E R V I C E S			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Boulangerie	8	5	3
TOTAL	8	5	3

S E R V I C E S			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Transport	22	20	2
TOTAL	22	20	2

PROMOTEURS NATIONAUX (suite)

S E R V I C E S			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Fabrique de glace	1	1	
Crème glacée	1	1	
Garage	1	1	
Cinéma	1		1
Atelier Froid	1	1	
Teinturerie Couture	2	2	
Entomologie	1		1
TOTAL	8	6	2

F A B R I Q U E S			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Fabrique de parapluies	1	1	
Clouterie	1		1
Fabrique d'outillage	2	2	
TOTAL	4	3	1

PROMOTEURS NATIONAUX (suite)

AGRO ET PECHE			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Ferme avicole	4	1	3
Elevage	1	-	1
Pêche artisanale	1	1	-
TOTAL	6	2	4

BATIMENT ET AUTRE			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Sanitaire	1	1	-
Peinture décoration	1	-	1
Bâtiment	1	1	-
Briqueterie	4	2	2
Fabrique de carreaux	1	1	-
Electricité	1	1	-
Rebobinage	1	1	-
Scierie Menuiserie Tapisserie	6	4	2
TOTAL	16	11	5

PROMOTEURS NATIONAUX (suite)

RECAPITULATION ET REPARTITION PAR ACTIVITE
ET GEOGRAPHIE

%	ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
12,5	Boulangerie	8	5	3
34,4	Transport	22	20	2
12,5	Services	8	6	2
6,2	Fabriques	4	3	1
9,4	Agro - Pêche	6	2	4
25	Bâtiment	16	11	5
100 %	TOTAL	64	47	17
			73,4 %	26,6 %

PROMOTEURS ETRANGERS

1980	5
1961	9
1982	15
1983	12
1984	23
1985	8
Non situés	9
Non répertoriés .	6
	87

REPARTITION PAR ACTIVITE

	Nombre	Conakry	Intérieur
Boulangerie	14	14	
TOTAL	14	14	

SERVICES	Nombre	Conakry	Intérieurs
Vulcanisation	2	2	
Batteries	2	2	
Plastification	1	1	
Confection	1	1	
Alimentation	1	1	
Hotellerie	2	1	1
Garage	2	2	
Photocopie	1	1	
Location voiture	1	1	
Horlogerie	1		1
Nettoyage industriel	1	1	
Protection immédiate	1	1	
TOTAL	16	14	2
		93,4 %	6,6 %

PROMOTEURS ETRANGERS (suite)

B A T I M E N T E T A U T R E			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Matériaux construction	3	3	
Sols	1	1	
Sv. grands travaux	1	1	
Rénovation ville	1	1	
Menuiserie	2	2	
TOTAL	8	8	0
		100 %	

M E C A N I Q U E			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Mécanique générale	2	2	
Unité industrie	1	1	
Atelier maintenance	1	1	
TOTAL	4	4	
		100 %	

A G R O E T P E C H E			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Pêche	1	1	
Fermes avicoles	3	3	
TOTAL	4	4	
		100 %	

PROMOTEURS ETRANGERS (suite)

F A B R I Q U E S			
ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieurs
Savonnerie	6	1	5
Fabrique de serviettes	1	1	
Eau minérale	1		1
Parfumerie Crème	1	1	
Montage bicyclettes	1	1	
Mousse	3	3	
Bougies	1	1	
Chaussures	1	1	
Valiserie	1	1	
Cubes Maggi	1	1	
Boissons gazeuses	4	3	1
Huilerie	1	1	
Torréfacteur	1	1	
TOTAL	23	16	7
		69,6 %	30,5 %

PROMOTEURS ETRANGERS (suite)

RECAPITULATION PAR ACTIVITE ET GEOGRAPHIE

%	ACTIVITE	Nombre	Conakry	Intérieur
17,3	Boulangerie	14	14	-
19,75	Services	16	14	2
9,9	Bâtiment/autres	8	8	-
4,9	Mécanique	4	4	-
4,9	Agro Pêche	4	4	-
28,4	Fabrication	23	16	7
14,9	Non situés	12	12	-
	TOTAL	81	72	9
			88,9 %	11,10 %

1.8 - LE RECENSEMENT DES ENTREPRISES

Le recensement des entreprises apportera des informations intéressantes que le service de la promotion mais surtout le Ministère du Développement Industriel pourront exploiter pour orienter les efforts de promotion.

Une première approche de recensement des entreprises est en cours par les experts de CEGIR avec la collaboration de plusieurs fonctionnaires détachés du service promotion.

Les méthodes employées donneront une bonne indication car cette investigation est faite sérieusement par les équipes constituées CEGIR/Service Promotion.

Elle renseignera également sur le volume de l'informel sur la déperdition au niveau des agréments, etc... sur la capacité de production et peut être sur la capacité du milieu à "subir" le développement.

Toutefois la connaissance du milieu devra être approfondie pour mieux cerner les mécanismes de formation au capital, l'évolution des investissements en bâtiment mais surtout en moyens de production. En un mot mieux apprécier le poids économique du secteur.

Il serait également intéressant de suivre les efforts déployés par le service des impôts directs pour identifier les employeurs assujettis à la patente.

En effet, le service de la projection fait réaliser 2 ou 3 recensements par an pour repérer, identifier et normaliser les "maquisards".

1.9 - L'ORGANISATION DU SERVICE PROMOTION

Cette organisation doit s'intégrer dans l'organigramme général du Ministère du Développement Industriel au niveau d'une Direction à part entière.

Son érection en office à caractère indépendant est prématurée. Une formule en économie mixte aurait déjà fait apparaître la non viabilité du système ou ne tarderait pas à le faire.

Par contre le service promotion au niveau d'une direction appuyée par une expertise homogène (1) et pouvant à tout moment faire appel à une expertise complémentaire disponible dans les autres départements, se voit renforcer dans son action, ses moyens, son audience.

De même que la PME est le complément indispensable à l'industrie, le service promotion doit s'intégrer au Développement industriel pour mieux le promouvoir et rester dans la ligne d'action de la politique générale de développement.

Ce point a largement été débattu entre les parties PME et INDUSTRIE au cours de la réflexion d'ensemble ayant alimenté le plan intérimaire de redressement national et le consensus s'est réalisé autour de ce schéma.

(1) A noter que l'ACDI a pratiquement décidé de ne pas renouveler son assistance compte tenu des résultats obtenus et estimés peu encourageants. Il est possible que l'assistance de l'ACDI prenne une autre forme mais elle n'est pas encore connue.

II - LA POLITIQUE DE PROMOTION DE LA PME

Le secteur manufacturier privé actuel en Guinée regroupe essentiellement des PME et des entreprises individuelles relevant du secteur industriel dit informel.

Un recensement réalisé en 1982 a révélé l'existence d'une trentaine de petites et moyennes entreprises industrielles engagées dans la production de savon, de textiles, de literies, de pain, de limonades, etc... Quelques commentaires ont été fournis sur la contribution de ces entreprises à la formation du PIB aux paragraphes précédents. Ajoutons qu'un véritable afflux vers la création de petites et moyennes entreprises a suivi la confirmation par la deuxième République de la politique du libéralisme économique. Cet afflux est illustré clairement par les demandes de crédits enregistrés ces derniers temps.

Ajoutons également que sous l'impulsion du CMRN le Gouvernement est en voie de remettre à leurs propriétaires quelques ateliers et petites unités industrielles confisqués ou nationalisés par l'ancien régime. Enfin, notons la promulgation en Octobre dernier d'un nouveau code des investissements encourageant la création d'industries par les nationaux et les partenaires étrangers.

II.1 - LE SECTEUR INFORMEL DE PRODUCTION

Ce secteur consiste en une multitude de petites entreprises individuelles. On ne dispose que de peu de données sur ce secteur. Un recensement récent a révélé l'existence de 1 500 unités employant environ 15 000 personnes.

Ces entreprises sont généralement nées de la nécessité pour les travailleurs n'ayant pas de formation particulière ou ne trouvant pas à s'employer dans les entreprises quelles soient privées ou d'Etat, de se créer un revenu leur permettant de subvenir à leurs besoins.

CES ENTREPRISES INFORMELLES ONT POUR CARACTERISTIQUES PRINCIPALES :

- Une activité débouchant sur la fourniture de produits ou d'objets de première nécessité ou d'utilisation courante pour satisfaire les besoins d'une couche importante de la population au faible pouvoir d'achat.
- Cette activité met en oeuvre un outillage simple émanant lui aussi d'une production de même type.
- La principale source des matières premières utilisées provient de la "récupération" notamment en ce qui concerne les métaux.
- La main-d'oeuvre est généralement fournie par la famille ou l'ethnie car les salaires sont bas et aléatoires.
- L'interaction avec le négoce, la PME et l'industrie est très faible dans le sens de ses achats, par contre elle compte sur le marché potentiel de différents secteurs où ces entreprises informelles sont concurrentes.
- Cette économie informelle n'apporte aucune contribution à l'Etat mais par contre joue un rôle économique important, d'autant plus qu'il s'est largement développé dans le contexte de pénurie et de distorsions de tous ordres, engendrées par le blocage de l'économie officielle. Il est clair que le secteur informel joue un rôle "stabilisateur" car il s'est largement substitué à cette économie en permettant un approvisionnement pas toujours suffisant mais permanent.

- Ce secteur qui représente une pépinière d'entrepreneurs continuera à assurer l'essentiel de l'emploi et à constituer un complément notable de secteur organisé.

11.2 - LA CONTRIBUTION DE LA PME A LA DYNAMISATION DU SECTEUR PRIVE

Il s'agit d'organiser et de mettre en place les voies et moyens d'une action spécifique à destination des petites et moyennes entreprises considérées comme une priorité d'action en matière de créations de nouvelles activités pendant la période du Plan.

En effet, la politique de développement industriel accorde une place de choix à l'initiative privée et notamment aux PME qui au vu des capacités techniques, financières et de gestion actuelles, constituent le créneau le plus réaliste pour la contribution des nationaux à l'effort de développement industriel.

Ceci justifie une attention particulière à destination de la promotion des PME étant entendu qu'elle s'inscrit dans la politique générale de développement des initiatives privées et du ratablissement des mécanismes de l'économie de marché.

Les PME devront profiter de cette période des années à venir pour investir les secteurs de production qui sont à leur portée, par exemple :

- . le secteur des matériaux de construction
- . de la menuiserie bois
- . de la construction métallique et de la mécano-soudure
- . de la cartonnerie et de l'emballage
- . de l'imprimerie
- . de l'outillage agricole.

En un mot tous les secteurs où les PME peuvent avoir une action efficace dans la régularisation des approvisionnements contribuant ainsi à l'amélioration de la production en général et de l'exportation en particulier.

Les services à caractère industriel ne sont pas exclus, bien au contraire, et ceux ayant trait à la réparation automobile, à la maintenance en général et au frois offrent bien des possibilités.

La dimension de ces projets n'est pas disproportionnée par rapport au marché et les promoteurs du privé peuvent s'y intéresser d'autant que les possibilités de financement existent.

Il faut aussi se rendre compte que la PME si on laissait les choses en l'état serait vite étranglée entre un secteur industriel redynamisé et un secteur informel actif et concurrent dangereux car non astreint aux mêmes charges.

S'il y a nécessité de promouvoir la PME il y a aussi nécessité de faire une investigation sérieuse du milieu informel pour y découvrir des unités de production capables de subir le "choc" du développement ou de la diversification orientée vers des activités porteuses. A partir de là, opérer le transfert progressif du milieu informel "maquisard" vers le milieu normalisé en prenant les précautions qu'il convient pour que cette normalisation se fasse sans risque.

L'environnement reste encore peu favorable à la promotion du secteur des PME, qu'il soit bancaire ou fiscal. Le code des investissements place la barre trop haute pour permettre aux PME d'en profiter.

Les difficultés d'approvisionnement, l'impossibilité d'accéder aux licences d'importation rendent encore plus difficile leur gestion courante et compromettent leur rentabilité car elles supportent la sanction financière immédiate des manques à gagner engendrés par ces obstacles.

Un secteur de PME dynamique peut contribuer à la réalisation d'un grand nombre d'objectifs de développement adoptés par le Plan. Si le Gouvernement désire accroître le rôle des nationaux dans la propriété et la direction des entreprises en Guinée, il faut qu'il accepte de stimuler des programmes de promotion orientés vers la promotion des activités des entrepreneurs nationaux et vers le développement de l'esprit d'entreprise.

Dans le secteur des PME, des décisions devraient concourir à la mise en place d'un environnement favorable au développement et à la création de PME, dans l'ensemble du territoire national.

11.3 - LE SECTEUR DE LA PME

Il nous est apparu nécessaire de donner une définition de l'Artisanat et une définition de la PME pour bien préciser la cible finale qui nous intéresse ici : la PME.

11.3.1 - Définition

L'Artisan : opérateur économique qui travaille seul ou entouré d'un personnel réduit, salarié ou non dont le mode de production fait intervenir un équipement simple constitué essentiellement d'un outillage manuel.

11.3.1.2 - P_M_E

Opérateur économique privé ou personne morale entreprenant une activité organisée qui emploie du personnel salarié, fait appel à l'énergie et met en oeuvre des processus technologiques simples pour :

- transformer des matières premières

- fabriquer des produits finis ou semi-finis à partir de matières premières ou d'éléments ayant déjà subi des transformations

- offrir des prestations de service diverses dans tous les secteurs de l'économie.

Ces définitions sont conformes à l'appréciation du Ministère des Finances pour l'établissement des patentes. Les critères de capital, d'effectif sont éliminés car toujours difficiles à apprécier dans une période de relance comme celle qui nous intéresse.

11.3.2 - Mise en place d'un environnement favorable au développement et à la création de PME

L'objectif à retenir pour la période du Plan intérimaire est :

- l'épuisement de la ligne de crédit Banque Mondiale, la préparation et l'utilisation d'une ligne de crédit complémentaire dite de relais de 15 000 000 de \$ US en plus de la ligne CEE de 4 145 000 Ecus.

Cet objectif d'envergure se traduit en d'autres termes par environ 250 actions portant aussi bien sur la création que sur le développement et la consolidation d'entreprises.

Pour ce faire et indépendamment du repositionnement du Service Promotion au sein du Ministère, il conviendrait de définir un cadre institutionnel clair et de prendre des mesures dont les plus importantes s'exerceraient dans les domaines suivants :

11.3.2.1 - Révision du Code des Investissements

Abaissement du montant de l'investissement pour bénéficier des avantages du Code et intégrer ainsi la PME.

11.3.2.2 - Élimination des catégories intermédiaires

Seules deux catégories devraient être retenues :

- . Catégories des projets agréés bénéficiant en outre d'une stabilisation du régime qui leur est appliqué sur une période suffisamment longue. Ce régime pourrait inclure des avantages complémentaires.

11.3.2.3 - Création d'un Comité du Code qui aurait pour mission :

- . de veiller pour le secteur PME à la bonne application du Code et de le faire évoluer en fonction des besoins et des orientations du Gouvernement.

11.3.2.4 - Définition précise des critères économiques d'agrément

Afin d'orienter les investissements privés dans le cadre des options du Plan et des décisions prises au niveau de la politique industrielle par le PIRN.

11.3.2.5 - Adoption dans le Code de mesures spéciales pour les projets du type évolutif.

11.3.2.6 - Suppression de la formalité agrément pour les créations ne demandant pas à bénéficier des avantages du Code et remplacement par une procédure simplifiée du type registre du commerce et identification d'entreprise.

11.3.3 - Avantages complémentaires

11.3.3.1 - Avantages différenciés pour encourager l'implantation d'activités dans les régions ou dans les zones industrielles.

11.3.3.2 - Augmentation sensible des avantages accordés pour approcher, aligner, dépasser dans certains cas ceux accordés par les autres pays de la région.

11.3.3.3 - Création d'un code particulier pour les entreprises personnelles à caractère artisanal ; entre autres avantages assistance financière directe pour l'acquisition de matériels qui serait réservée aux nationaux.

11.3.3.4 - Etalement sur une période suffisamment longue (5 ans) pour une normalisation fiscale progressive des entreprises dites du secteur informel.

11.3.3.5 - Mécanisme prioritaire d'accès aux possibilités d'importation (licence) et d'échanges compensatoires pour les matières premières et rechanges à titre de mesure transitoire.

11.3.3.6 - Accès au mécanisme de péréquation favorisant les exportations à l'aide de prime de dégrèvement ou autres avantages.

11.3.4 - Dispositions d'accompagnement

11.3.4.1 - Définir d'une façon précise et claire les procédures allégées et rapides pour l'obtention d'agréments pour bénéficier des avantages du code et autres autorisations ou permis divers (autorisation d'occupation de terrains, permis de construire, etc...)

11.3.4.2 - Développer les compétences de promotion, d'accueil, d'assistance et de contrôle au niveau du Service de la Promotion et des banques en s'appuyant notamment sur un programme de formation.

11.3.4.3 - Favoriser la mise en place d'un groupement d'employeurs à laquelle pourraient adhérer tous les opérateurs économiques dont le bureau et le président seraient élus par les adhérents. Cette confédération aurait pour mission :

- . d'être le partenaire privilégié du Gouvernement dans le cadre d'une politique de concertation
- . d'arbitrer les problèmes qui pourraient naître entre les employeurs
- . d'organiser les activités de nature à favoriser le développement des entreprises.

11.3.4.4 - Inciter à la création dans le privé, de cabinets d'experts-comptables, d'études, de conseillers à la gestion, d'audit, de centres de gestion agréés.

11.3.4.5 - Favoriser l'accès au crédit en organisant et en faisant fonctionner des services permettant la prise de garanties réelles en faveur des prêteurs.

11.3.4.6 - Simplifier la procédure de crédit pour les petits investissements d'équipements avec du crédit à court terme (1 ou 2 ans). Un montant de la ligne de crédit Banque Mondiale pourrait être affecté à ce type de crédit (500 000 US \$).

11.3.4.7 - Harmonisation des règles d'obtention des prêts Banque Mondiale aux PME avec les règles généralement pratiquées par les autres bailleurs de fonds.

11.3.4.8 - Consentir à la libération de la formation des prix.

11.3.4.9 - Libéraliser la politique et les circuits commerciaux de distribution.

11.3.4.10 - Introduire dans la réglementation des marchés d'Etat une obligation de sous-traitance pour un pourcentage à définir en faveur des PME.

11.3.4.11 - Mettre en place des règles d'hygiène de normalisation et de qualité pour les produits fabriqués en s'appuyant sur le Laboratoire Central d'Analyses de Matoto, notamment pour les produits exportés.

11.3.4.12 - Repenser la politique de la formation professionnelle continue, accélérée et l'apprentissage pour compléter la formation initiale par une formation adaptée ou pour assurer les besoins de recyclage.

11.3.4.13 - Définir les priorités et un mécanisme de financement apparenté à la Taxe d'apprentissage par la contribution des entreprises. Cette taxe d'apprentissage et la contribution des entreprises seraient reversées par le Trésor à un organisme gérant la formation professionnelle continue (FPC).

11.3.4.14 - Regrouper les centres et moyens de formation, autres que ceux destinés à la formation initiale pour optimiser les moyens.

11.3.4.15 - Créer une banque de projets privilégiant les filières et secteurs cadrant avec la définition des critères économiques d'agrément et d'orientation des investissements privés pour la période intérimaire à partir de la capitalisation existante au niveau des Nations Unies et autres pays africains.

11.3.4.16 - Développer les opérations de joints-ventures en coopération Sud/Sud et Nord/Sud.

11.3.4.17 - A partir de l'étude déjà réalisée, dégagement d'une aide à la balance des paiements pour la PME sur 3 ans, soit 52 000 \$ pour financer les intrants, à raison de 12 000 \$ en 1985, 16 000 \$ en 1986, 24 000 \$ en 1987.

11.3.4.18 - Viabiliser (eau, électricité, évacuation, accès, etc...) la zone industrielle de Sonfonia réservée à l'implantation des PME.

11.3.4.19 - Si le programme de la zone industrielle de Sonfonia n'est pas réalisable dans un proche avenir effectuer une recherche pour mettre à disposition de la PME des zones plus réduites mais équipées.

11.3.4.20 - Création d'un fonds de pré-investissement et de garantie destiné au lancement de certains promoteurs dont les projets se révèlent, après examen, particulièrement intéressants.

Il est difficile de réunir les trois conditions - techniques, commerciales et financières - à la fois pour lancer un projet. Ce fonds pourvoit à la troisième condition et devrait avoir une incidence favorable sur la promotion.

11.3.4.21 - Organisation d'une liaison avec un bureau correspondant en Europe pour accélérer le montage des dossiers sur le plan, documentations techniques, facturesproforma, en un mot obtenir rapidement l'information manquante indispensable pour progresser. Cette liaison pourrait se faire par télex et par un service courrier spécialisé à mettre au point.

11.3.4.22 - Mettre au point un programme de promotion du Service Promotion par la presse, articles rédactionnels, la radio, information, enseignements pratiques, débat Télévision, reportage, inauguration anniversaire de création.

La mise à disposition d'une plaquette - Guide pratique de la création et la gestion de la petite et moyenne entreprise.

11.3.4.23 - Préparer en s'appuyant sur la banque des projets, cadrant avec la définition des critères économiques de développement, une manifestation tournante, table ronde avec les syndicats des industries dans les pays africains mais surtout dans les pays industrialisés.

11.3.4.24 - Mieux coordonner les actions de divers ministères qui contribuent à la promotion, exemple : le Ministère du Commerce a reçu une Délégation Ivoirienne le 18.03.85.

Les participants ont été bien accueillis. Ils ont eu de nombreux contacts et sont partis satisfaits de leur voyage en Guinée.

Le Service de la Promotion PME n'a pas eu l'occasion de prendre contact avec cette délégation. Il n'y a pas eu de coordination entre le Commerce et la Promotion et pourtant parmi ces participants, certains sont capables de lancer des projets.

11.3.5 - REMARQUES

Bon nombre de ces mesures d'accompagnement ne sont pas du ressort du Ministère du Développement Industriel, mais elles doivent faire l'objet de discussions avec les Ministères intéressés.

Exemple :

En matière de Formation Professionnelle Continue, de Formation accélérée, d'Apprentissage ou d'alphabétisation, le Ministère du Développement Industriel doit mettre à contribution le Secrétaire d'Etat à l'E.S.T et à la formation professionnelle, car il est indispensable de pouvoir compter sur une main-d'oeuvre et un encadrement qualifié pour servir l'industrie et la PME.

III - CONCLUSION

Malgré les problèmes, les contraintes, les difficultés, les insuffisances constatés, cette conclusion ne sera pas pessimiste, car il faut tenir compte aussi des points forts et ils sont nombreux pour construire le redressement et le développement.

III.1 - LES SECTEURS

Pratiquement tous les secteurs sont sous-équipés, sous-exploités ou pas exploités du tout.

La production des biens de consommation courante, le petit équipement mobilier etc... sont juste démarrés par le milieu informel et artisanal.

L'équipement des ménages ne sera pas satisfait avant longtemps, le phénomène automobile qui prend naissance actuellement est porteur et mobilisera bien des initiatives.

Le rapport investissement/résultat perçu dans son ensemble et pas seulement au niveau du profit est nettement en faveur de la PME dans le contexte actuel, à condition que la PME ne soit pas étranglée entre une industrie rénovée et un milieu informel non assujetti aux charges fiscales.

Le temps de réaction pour obtenir un résultat est beaucoup plus rapide dans les conditions actuelles de concurrence toute relative. Même si ce temps de réaction est plus important que celui du négoce simple, il n'est pas dissuasif.

III.2 - LA PROMOTION

On ne peut pas dire que jusqu'à présent elle a eu les moyens matériels, techniques et institutionnels pour jouer un rôle efficace, même si elle n'a pas utilisé rationnellement l'assistance technique.

Elle a été limitée par des contraintes extérieures (temps de réaction sur l'examen des dossiers) mais elle n'a pas réagi, le contexte ne s'y prêtant pas encore.

Dès lors où une politique sera clairement tracée, des objectifs fixés, réalistes et atteignables, le tout cadré par une méthodologie rigoureuse et efficace, mise en oeuvre par des hommes sélectionnés et formés, épaulés par une assistance extérieure, homogène et dynamique, il sera possible d'obtenir des résultats, c'est à dire une promotion effective et conforme aux orientations du Gouvernement guinéen.

III.3 - Encouragement des Fonctionnaires à la création d'entreprises

Des mesures d'encouragement pourraient être prises pour orienter les fonctionnaires vers la création d'entreprises de production ou de service.

Celles-ci pourraient porter sur :

- . une mise en disponibilité de longue durée et des avantages complémentaires sur le plan du crédit ou de certaines facilités.

- . une mise à la retraite anticipée avec versement d'une indemnité de dégage- ment et des avantages complémentaires sur le plan du crédit ou de certaines facilités.
- . radiation, stage de reconversion rémunéré, pécule de dégage- ment et facilités sur le plan crédit.

Ces différents cas de figure pourraient faire l'objet d'une étude particulière et de simulations pour bien en juger la portée et l'intérêt.

IV - REGLEMENT INTERIEUR ET PROPOSITIONS D'ORGANISATION FAITES PAR LE SERVICE PROMOTION AU MINISTERE

Le Service de la Promotion compte environ 80 fonctionnaires et l'organisation proposée prévoit le maintien de 53 personnes dont, au niveau Direction :

- 1 Directeur Général
- 1 Secrétaire Général
- 1 Contrôleur Général
- 1 Directeur de l'orientation
- 1 Directeur de la promotion
- 1 Directeur des études.

Nous ne ferons pas de commentaire sur ces suggestions, elles sont le reflet d'un mécanisme de pensée habitué aux structures étoffées, lourdes et écrasantes, alors que la nouvelle orientation doit tendre vers l'allègement, la responsabilité, le dynamisme, le décloisonnement, la productivité, l'imagination et la créativité.

Voir Volume 3: Dossier sur la promotion des PME.

TABLEAU RECAPITULATIF DES EFFECTIFS PAR CADRES UNIQUES,
PAR PREFECTURES, PAR BUDGETS ET DES ETUDIANTS DIPLOMATIFS
RECENSEMENT GENERAL DES TRAVAILLEURS DE LA GUINEE
JUILLET 1984

C.U BUDGET	Education No	Adm Gle	Economie rurale	Indust TP PTT	Inform	Imp	Trav Justi	Santé Publiq	S F C douane	Police G.R	CU non déter. diplom	Non Intégrée	Total des Budgets
ational	16 627	4 705	12 363	11 275	228	7	779	4 945	3 556	3 793	1 505		59 783
tonomie	289	3 835	307	13 715	37	358	23	673	3 318	2	137	5 971	28 665
U C	16 916	8 540	12 670	24 990	265	365	802	5 618	6 874	3 795	1 642	5 971	88 448

I.B. - Cet effectif ne renferme pas celui des diplômés de TELEMELE et de KANKAN qui atteint un total de :

181 + 272 = 453 d'où l'effectif global de 88 443 + 453 = 88901

Rapport Annexe V

Eléments d'un programme d'investissements,
de réhabilitation et d'études dans le secteur industriel

D'après l'étude de M. Talaat Orfaly,
Consultant en évaluation de projets industriels

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Le programme d'investissement	174
I Programme de réhabilitation, d'extension ou d'implantation d'une unité industrielle au secteur public	176
II Programme d'étude d'assistance technique et formation	179
III Programme de promotion des PME du secteur privé	184
IV Besoins en devises durant la période du PIRN	185

Annexes

Annexe 1 Etude de base: agro-industrie	186
" 2 Etude de base: Bois, meubles, recensement des ressources forestières	188
" 3 Etude de base: Matériaux de construction	190
" 4 Etude de base: Projection de la demande des matériaux de construction	193
" 5 Etude de base: Traitement et transformation des ressources halieutiques	194
" 6 Etude de la demande	195
" 7 Etude des besoins en facteurs de production	196
" 8 Etude sur le choix des zones et domaines industriels	197
" 9 Etude pour la création d'une zone franche industrielle	198
" 10 Etudes de réhabilitation des unités industrielles prioritaires	199
" 11 Analyse et recommandations sur le programme de renforcement du centre pilote	213
" 12 Liste d'idées de projets en filière au Ministère du Développement Industriel	217

ABREVIATIONS

PIRN	Programme Intérimaire de Redressement National
PME	Petites et Moyennes Entreprises
BAD	Banque Africaine de Développement
FED	Fond Européen de Développement
IDA	International Development Association
BIRD	Banque Internationale de Reconstruction et Développement
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
TRI	Taux de rendement interne
T	Tonne
US \$	Dollar des Etats-Unis

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENT 1985-1987

Le développement industriel de la Guinée nécessite le choix d'une politique industrielle adaptée aux besoins du pays. C'est à partir de ces orientations que des réformes profondes seront indispensables. Le programme d'action qui en découlerait dépendra essentiellement de la volonté des Guinéens à le mettre en oeuvre et à veiller à le poursuivre.

Les composantes du programme d'investissement durant la période du PIRN peuvent être regroupées sous les 3 chapitres suivants:

- I Programme de réhabilitation, d'extension des unités industrielles existantes ou d'implantation de nouvelles unités industrielles du secteur public.
- II Programme d'études ainsi qu'un programme d'assistance technique et de formation destiné à préparer l'étape ultérieure de développement industriel.
- III Programme de promotion des PME du secteur privé (voir Volume 3: "Dossier sur la promotion des PME" et notamment point VI).

Un autre volet important qu'il sera indispensable de préciser dans ce programme d'investissement est l'évaluation des besoins en devises étrangères de toutes les entreprises des deux secteurs visés ci-dessus durant la période 1985-1987. Ceci afin d'assurer l'approvisionnement de ces unités en intrants importés et pièces de rechange.

On notera que les indications fournies dans le présent rapport annexe doivent être complétées par l'examen des entreprises publiques, cas par cas, qui a été fait dans le rapport annexe II sur la "Restructuration des entreprises étatiques du secteur industriel manufacturier".

CHAPITRE I

PROGRAMME DE RÉHABILITATION, D'EXTENSION OU D'IMPLANTATION D'UNE UNITÉ INDUSTRIELLE AU SECTEUR PUBLIC

L'industrie guinéenne étatique regroupe près de 42 entreprises qui sont, soit en état de fonctionnement, soit sur le point de démarrer ou encore en arrêt total d'activité.

Le programme de réhabilitation se doit d'être réaliste quant à :

- 1- l'étendue ou nombre d'actions de réhabilitation à entreprendre étant donné le facteur limité dans le temps de la durée du PIRN;
- 2- la limitation des ressources humaines et matérielles;
- 3- la priorité des unités à remettre à flot en fonction de leur rôle stratégique au sein de l'économie guinéenne.

Étant donné ces contraintes, il a été nécessaire d'établir des critères à partir desquels un certain nombre de projets a été sélectionné. Les projets retenus pour fin de réhabilitation seront inclus dans le programme d'investissement.

Les critères de choix des projets sont multiples et complexes. Toutefois, cinq critères jugés fondamentaux ont été à la base du choix des projets. Il s'agit de :

- 1- la nature du produit de l'entreprise (stratégique ou non)
- 2- la rentrée ou l'économie en devises créée par le projet
- 3- la création d'emplois directs et indirects que génère l'entreprise
- 4- l'intérêt éventuel à long terme du secteur privé au projet
- 5- le degré d'avancement de la réhabilitation de l'entreprise.

Un classement en deux priorités peut ainsi être fait:

- la première priorité regroupe les entreprises dont l'importance est stratégique. Une étude approfondie de réhabilitation pour chacune d'entre elles est indispensable; son coût figure dans le chapitre II Programme d'Etudes. Les investissements nécessaires à ces projets seront définis par les études précitées. D'autres études complémentaires sont prévues pour deux projets régionaux: la verrerie Wassou et le projet sel-soude.
- la deuxième priorité regroupe les entreprises pour lesquelles un investissement, limité au possible, serait nécessaire afin de les maintenir en marche et de protéger la production et l'emploi, étant entendu que celles pour lesquelles un financement étranger important est acquis verront leur réhabilitation exécutée en totalité à concurrence du montant de ce financement.

Pour l'ensemble des entreprises de la deuxième priorité le montant d'investissement nécessaire comprend la reconstitution du fonds de roulement et des pièces de rechange et pour certaines entreprises d'un programme minimum d'acquisition d'équipements.

Ce groupe d'entreprises de deuxième priorité constitue réellement le programme de réhabilitation. Ce programme de réhabilitation minimum est un programme d'attente. Eventuellement, un programme plus élaboré sera étudié au cours du PIRN. Il pourrait couvrir le statut de ces entreprises quant au sort qui sera accordé à chacune d'entre elles, soit le maintien irrévocable dans le portefeuille de l'Etat, soit la rétrocession en partie ou en totalité au secteur privé.

Le Tableau 2 présente donc les unités industrielles sujettes à réhabilitation, extension et implantation et l'estimé des coûts en devises (\$) et Syllis.

TABLEAU 2

ENTREPRISES POURANT FAIRE L'OBJET DE REHABILITATION,
EXTENSION ET IMPLANTATION ET ESTIME DES COÛTS

	Coût de la réha- bilit/extension		Financement du projet			Accord de fi- nancement partie étran. déjà acquis
	en		A être couvert par l'État guinéen		A être cou- vert par	
	en \$ ('000)	Sylls ('000)	en \$ ('000)	en Sylls ('000)	partie étran. en \$ ('000)	
<u>2ème priorité</u>						
Complexe Tex- Sanoya	4 141	69 000	-	69 000	4 141	FED
Centre Pilote	5 285	13 100	-	13 100	5 285	ONU
SIPAR	568	9 718	-	9 718	568	IDA-OPEP
Garl Faranan	900	5 000	900	5 000	-	-
Quinine Sérédou	(1) 3 000	(1) 2 000	3 000	2 000	-	-
Thé Macenta	(1) 900	(1) 4 000	900	4 000	-	-
Salguidia	600	26 000	600	26 000	-	-
SIPECO (2)	-	-	-	-	-	-
SOGUIFAB	100	1 000	100	1 000	-	-
Outillage Agricole Mamou	300	5 000	300	5 000	-	-
Briquetterie Kankan	200	4 000	200	4 000	-	-
Meuble Sonfonia	250	4 000	250	4 000	-	-
Soguiplast	1 100	-	1 000	-	100	FED
Sobragui (2)	-	-	-	-	-	-
OSFK	600	5 000	600	5 000	-	-
Usine Oxygène-Acétyleène	350	2 000	350	2 000	-	-
SONACAG I (3)	-	-	-	-	-	IDA-déjà débours.
SONACAG II (3)	-	-	-	-	-	IDA-déjà débours.
Panneaux Sérédou	1 700	3 000	1 700	3 000	-	-
Installation d'une scierie	(4) 1 500	(4) 5 000	1 500	5 000	-	-
ODRIK KENAF (5)	37 099	-	-	-	37 099	BAD-FED-NTF
Centre de perfectionnement	200	10 000	200	10 000	-	-
Total du programme de réhabilitation/ extension	50 293	167 318	12 100	167 318	48 193	-

(1) Estimé

(2) Réhabilitation terminée

(3) Total des fonds engagés, réhabilitation en cours

(4) Nouvelle unité à créer

(5) Opportunité contestable bien que déjà financée

C'est donc au chapitre II que le programme d'étude de la première priorité est présenté.

CHAPITRE II

PROGRAMME D'ÉTUDE D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET FORMATION

Le développement industriel de la Guinée nécessite une politique industrielle adaptée aux besoins du pays. Par le passé cette politique que l'on peut définir comme gestion par réaction aux évènements où la décision était prise en réponse à une crise ou en réponse à une offre de fournisseurs d'équipement, a mené à un état désorganisé du secteur industriel ou aucune maîtrise de ce secteur ne pouvait s'accomplir.

- Afin de reprendre en main la maîtrise de la gestion, une politique cohérente et bien structurée constitue un préalable indispensable. L'outil de planification nécessaire consistera à entreprendre durant le PIRN des études de base afin de définir les ressources existantes, leurs quantités, leurs caractéristiques, etc... En somme, procéder à un inventaire des ressources existantes.

Ces études de base doivent être exécutées en étroite collaboration avec les autres ministères concernés. A titre d'exemple, l'étude de base des agro-industries doit être faite au niveau du Ministère du Développement Industriel en étroite collaboration avec le Ministère de l'Agriculture.

- Une fois ces études de base réalisées, une étude de demande s'impose. Il s'agit dans un premier temps de recenser la production locale et l'importation afin d'estimer la consommation globale et de définir les débouchés. C'est à partir de cette évaluation de la demande d'une part, et des ressources existantes définies dans l'étude de base d'autre part, qu'une planification et une maîtrise des interventions peut s'avérer possible.

De ces deux groupes d'études découleront les études de branche ou de projet qui feront l'objet d'examen et d'exécution dans la période qui suivra le PIRN.

- En outre, d'autres études seront nécessaires pour harmoniser les interventions et optimiser les retombées économiques. Il s'agit:
 - . du choix des zones et des domaines industriels
 - . de la création de la zone franche industrielle
 - . des études ponctuelles pour la réhabilitation des entreprises considérées comme prioritaires
 - . des études en cours de réalisation à achever
 - . des études de préinvestissement pour des idées de projets en filière.

Toutes ces études préalablement proposées serviront à planifier et à coordonner principalement le plan d'action du secteur public.

De plus, un programme d'étude, d'assistance technique et de formation pour développer le cadre institutionnel du SECTEUR PRIVÉ est indispensable et fera partie du programme d'investissement.

- Par ailleurs, à ce programme d'étude et durant la période du PIRN, il sera indispensable de développer les compétences du Ministère du Développement Industriel par un programme d'assistance technique et de formation. Ce programme d'assistance apportera son concours à la maîtrise de la politique industrielle et à la saine gestion des entreprises.

Le programme d'étude comprendra donc les composantes suivantes:

ÉTUDES DE BASE

1- Agro-industrie (détail à l'annexe I)

- Détermination des ressources agricoles et d'élevage et du potentiel éventuel qui servirait comme base à l'agro-industrie.
- Durée de l'étude: 6 mois ; coût = US\$ 200 000

2- Bois, meubles et recensement des ressources forestières
(détail à l'annexe 2)

- Détermination des ressources forestières et du potentiel de sa régénération qui servirait comme base à l'industrie du bois et meubles.
- Durée de l'étude: 9 mois ; coût = US\$ 250 00

3- Matériaux de construction (détail à l'annexe 3)

- Détermination des ressources existantes de matières premières, localité, ... (pour mémoire, cette étude serait suivie par le Département de Géologie)
- Durée de l'étude: 6 mois ; coût = US\$ 200 000

4- Projection de la demande de matériaux de construction
(détail à l'annexe 4)

- Détermination de la demande présente et future des besoins en matériaux de construction
- Durée de l'étude: 3 mois ; coût = US\$ 60 000

5- Ressources halieutiques (détail à l'annexe 5)

- Détermination des variétés, densité, potentiel et limite de capture (poissons, crustacés, autres)
- Durée de l'étude: 3 mois ; Coût = US\$ 100 000

ÉTUDE DE LA DEMANDE ET DES BESOINS EN FACTEURS DE PRODUCTION

6- Étude de la demande (détail à l'annexe 6)

Une fois les ressources définies et inventoriées, il est essentiel de déterminer la consommation des divers produits, soit par la production locale, soit par l'importation. Ainsi les débouchés seront définis. A partir de ces deux groupes d'études préalables, on pourra déterminer les études de branches ou de projets individuels à entreprendre durant la période subséquente à celle du PIRN.

- Durée de l'étude de demande : 9 mois ; Coût = US\$ 200 000

7- Étude des besoins en facteurs de production (détail à l'annexe 7)

Il s'agira d'évaluer des besoins en facteurs de production pour l'industrie: fuel, pièces de rechange et autres et d'en déduire les besoins en devises et, éventuellement, d'identifier les projets pour la production de ces facteurs localement.

- Durée de l'étude : 2 mois ; coût = US\$ 50 000

AUTRES ÉTUDES

8- Choix des zones et domaines industriels (détails à l'annexe 8)

- Détermination des zones viabilisées et des domaines industriels
- Durée de l'étude : 3 mois; Coût = US\$ 75 000

9- Création d'une zone franche industrielle (détails à l'annexe 9)

- Détermination de la viabilité d'une zone franche industrielle et des structures qui la régiront
- Durée de l'étude : 3 mois; coût = US\$ 100 000

10- Études de réhabilitation des unités industrielles prioritaires

Un nombre d'études de réhabilitation technique, financière et de gestion est nécessaire pour la remise à flot et/ou pour rentabiliser les entreprises étatiques de la première priorité qui sont: ENTA, Eniphargui (réhabilitation et extension), Soprociment, Huilerie Dabola, Laboratoire central de Matoto, Complexe textile Sanoya, Conserverie de Mamou, Scierie N'zérékoré. Le coût de ces études est estimé à \$800 000. (détails à l'annexe 10).

Quant aux études des unités industrielles de: Quinine Sérédou, Sipar et Sonacag I et II, des fonds financés par IDA ont déjà été versés et le solde à déboursier est de \$725 000.

Le coût total des études précitées est estimé à US\$ 1 525 000.

11- Études régionales en voie d'achèvement et à réaliser

- De plus, une autre étude est en cours de réalisation, c'est l'étude de verrerie de Wassou, étude régionale qui s'inscrit dans le cadre de L'Union Régionale de la River Mano. Cette étude pour laquelle les fonds ont déjà été déboursés, est en voie d'achèvement. (annexe 11)
- Finalement une étude de pré-investissement pour le projet Sel-Soude de la liste d'idées de projets en filière au Ministère du Développement Industriel est à prévoir (annexe 11). Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'Union Régionale de la River Mano et sera financée au coût de US\$ 200 000 par cette dernière.

PROGRAMME D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE FORMATION

Le programme d'assistance technique et de formation:

- Restructuration du secteur des industries publiques, évaluation de projet et formation
- Coût total: US\$ 1 400 000 (1 million BIRD + , 4 million PNUD)

Coût total du programme d'étude, d'assistance technique et de formation

Toutes les études de base, de demande et autres préalablement décrites nécessitent une coordination et une harmonisation entre elles étant donné leur interdépendance et ce en vue d'une utilisation optimum des ressources. Le coût de ces études ainsi que le programme d'assistance technique et de formation seraient de l'ordre approximatif de US\$ 4 360 000 qu'il serait nécessaire d'inscrire au Programme d'Investissement du Plan Intérimaire de Redressement.

CHAPITRE III

PROGRAMME DE PROMOTION DES PME DU SECTEUR PRIVÉ

La contribution des PME du secteur privé à l'économie guinéenne est substantielle et dépasse même en chiffre d'affaires celle de l'industrie étatique. C'est pour cela qu'un programme de promotion des PME est indispensable afin de les promouvoir et de contribuer à leur développement au sein de l'industrie nationale.

Ce programme de promotion de la PME se résume au Tableau 3:

Tableau 3

PROGRAMME DE PROMOTION DE LA PME

Coût du Programme			
A être financé par partie étrangère		Gouv. Guin.	Secteur Privé
Nouvel investissement	Financement acquis déboursé à venir		
en \$('000)	en \$('000)	en Syllis ('000)	en Syll. ('000)
Installation ONP	50	12 500	
Promotion PME/action ponctuelle et assistance technique	429	1531	
Programme d'étude	264	-	
Formation	250	59	
Ligne de crédit PME	15000	12305	417300
Coût fonctionnement ONP		3 000	
	15993	13900	417300

Ce programme de promotion de la PME dont les détails figurent à l'annexe 13 fera partie du programme d'investissement durant la période du PIRN.

CHAPITRE IV

BESOINS EN DEVICES DURANT LA PÉRIODE DU PIRN

Trois des multiples éléments qui sont indispensables à la restructuration des entreprises étatiques sont :

- l'autonomie financière de l'entreprise
- la vente directe par l'entreprise industrielle aux consommateurs
- la libre fixation des prix de vente tel qu'établis par l'entreprise tout en gardant en perspective le coût de production.

Ces 2 mesures essentielles permettront donc aux entreprises viables d'assainir leur situation financière et de générer suffisamment de fonds pour leur permettre l'acquisition des matières premières et des facteurs de production nécessaires à leurs besoins de fabrication.

Toutefois, les fonds générés seront en grande totalité en Syllis. Or, une part importante des intrants dans la production de ces entreprises doit être importée et payée en devises.

Pour permettre aux entreprises étatiques de s'approvisionner en matières importées et en pièces de rechange et leur permettre de remplir les objectifs de production fixés, il est indispensable de prévoir un budget devises à partir duquel elles pourront échanger leurs Syllis en devises.

Les besoins en devises des entreprises étatiques qui sont en production et celles à réhabiliter et à créer ont donc été estimés selon leur capacité de montée en production (annexe 13). Ces besoins s'élèvent à

	US\$ 23 millions en 1985
	US\$ 37 millions en 1986
	US\$ 48 millions en 1987
Total	US\$ 108 millions durant la période du PIRN.

Quant aux PME du secteur privé, leurs besoins en devises durant la même période sont estimés à \$ 52 millions.

Les besoins totaux en devises du secteur public et privé pour la période du PIRN sont donc estimés à \$ 160 millions.

Il est à noter que la production qui sera réalisée par les entreprises étatiques au cours de la même période du PIRN générera soit des rentrées ou des économies de devises bien supérieures aux besoins précités, ce qui bénéficiera à l'économie guinéenne.

ANNEXE 1

ETUDES DE BASE

1- Agro-industrie

Description

Plus de 80% de la population en Guinée est affectée au domaine de l'agriculture et de l'élevage et le potentiel agricole est considérable. Notons que seul un million d'hectares est cultivé sur un potentiel total estimé à près de 7,5 millions d'hectares. D'autre part, l'abondance d'eau - près de 4,5 mètres de pluie par année - permet de soutenir des cultures irriguées qui favorisent particulièrement les agro-industries. Dès lors, on peut penser à une multitude de cultures variées telles que cultures maraichère et céréalière, arboriculture, culture des tubercules, qui serviront de base pour le développement des unités agro-industrielles de transformation.

D'autre part, l'élevage des bovins, des caprins et des ovins, l'aviculture et l'apiculture feront partis de cette étude.

Pour cela, une étude de base qui examinerait tous les aspects de ce secteur s'impose avant l'exécution de nouveaux projets en ce domaine. A titre d'exemple, l'étude se penchera sur l'analyse des sols dans différentes régions du pays, la pluviométrie, la température et le climat, l'existence de telle ou telle culture dans chaque région et la quantification des récoltes, le potentiel d'introduction de nouvelles cultures dans différentes régions, le cycle de la culture, des engrais à utiliser, etc.

Objet

Une telle étude définirait les ressources existantes et les potentialités./1

Étant donné l'importance du secteur agricole et la nécessité primordiale de le soutenir en le valorisant par le volet de l'industrialisation de ses produits, cette étude serait essentielle dans le Plan Intérimaire de Redressement pour préparer le Plan d'intervention qui suivra.

/1.- L'étude préparée par IFAGRARIA ne correspond pas à une étude de base pour l'agro-industrie.

Durée, équipe et coût

La durée de cette étude de base serait de l'ordre de 6 mois et l'équipe d'experts se composerait d'un:

- expert en analyse des sols: période de 3 mois
- expert en agronomie : période de 6 mois
- ingénieur industriel : période de 2 mois
- économiste industriel : période de 4 mois
- recenseur et assistant : période de 3 mois

Coût estimatif de l'étude = US\$ 200 000

- Idées de projets du secteur agro-industrie
- Mise en conserve des différents produits de la culture maraîchère, arboricole et céréalière
- Ferblanterie
- Sucrierie et alcool de la canne à sucre et du riz
- Bagasse comme intrant dans l'alimentation du bétail, source d'énergie, papier à emballage, résine
- Boisson non alcoolisée
- Hôtellerie végétale
- Thé, café, cacao, tabac et épices
- Fines herbes et herbes médicinales
- Essence et concrète de parfum
- Gari de manioc
- Houblon et bière
- Produits laitiers et fromages
- Produits en conserve de bovin, miel et autres
- Cuir et peaux travaillées (chaussures, gants, sacs, etc...)
- Caoutchouc et dérivés pour industrie automobile
- Engrais organique et gaz méthane
- Coton, filature, tissage, finissage

ANNEXE 2

2- Bois, meubles, recensement des ressources forestières

- Description

Bien que l'industrie de bois soit mineure, les ressources forestières sont considérables. La superficie des forêts naturelles est estimée à 130 000 km² mais ces ressources ne sont pas définies quant à leur variété, quantité, âge, localisation, etc... Or, l'industrie du bois est un facteur important dans les activités industrielles d'une nation et joue un rôle prépondérant dans l'industrie de la construction, des pâtes et papiers, des bois et meubles, du textile et comme source d'énergie. C'est une ressource qu'il faut s'assurer de préserver et renouveler par un programme de reboisement, tout en l'exploitant. Une utilisation intensive sans un programme de reboisement adéquat, peut mener non seulement à son épuisement, mais plus grave encore, à la déstabilisation des sols et de l'environnement climatique suivie par la désertification des sols. Ceci est d'autant plus important que la région avoisinante de la Guinée souffre depuis plusieurs années des effets néfastes de l'avancement rapide du désert et que des signes précurseurs tels que la diminution légère de la période de pluviométrie en Guinée, accélère déjà l'assèchement de certains puits.

- Objet

Il est donc nécessaire que l'étude du développement de l'industrie du bois soit soutenu par un recensement des ressources forestières, afin de mieux connaître ses diverses composantes et de s'assurer de leur pérennité. Cette étude porterait en même temps sur les variétés de bois les mieux adaptées à l'environnement et qui donneraient les meilleurs résultats dans les plus brefs délais.

De cette étude, découlera le programme d'exploitation possible par catégorie et localisation.

Cette étude est nécessaire dans le cadre du Plan Intérimaire de Redressement en raison de l'importance qu'elle revêt sur les autres secteurs et surtout à long terme pour la préservation des terres agricoles.

Durée, équipe et coût

La durée de cette étude de base serait de l'ordre de 9 mois et l'équipe nécessaire à son exécution se composerait d'un:

- expert en photo-interprétation : période de 3 mois
- ingénieur industriel : période de 3 mois
- économiste industriel : période de 4 mois
- équipe de photographie aérienne : période de 6 mois

Coût estimatif de l'étude US\$ 250 000

Idées de projets

- Usine de sciage de bois pour le marché local et l'exportation des variétés en demande.
- Placage et contreplaqué, panneaux
- Meubles pour maison
- Meubles et matériels scolaires, de bureaux et étagères pour commerce
- Caisses d'emballage, pallet
- Porte, fenêtre, parquet (matériaux de construction)
- Pâte à papier
- Carton ondulé et papier d'emballage
- Papier journal
- Papier à écrire
- Fibre cellulosique pour textile
- Source d'énergie (copeau et sciure de bois) pour briqueterie et autres usages
- Charbon de bois
- Pirogue
- Jouets d'enfants
- Sculpture ornementale en bois

ANNEXE 3

3- Matériaux de construction

- Description

Le développement de l'infrastructure et de l'économie de la Guinée exige un développement parallèle aussi important, sinon plus, du secteur des matériaux de construction.

Les routes, les ports, les aéroports, les barrages, les bâtiments industriels, commerciaux et familiaux exigent de considérables quantités de matériaux de construction.

La pénurie de ces matériaux tels que ciment, briques et autres non seulement retarde le développement du pays mais augmente considérablement leur prix. Ceci, en retour, entrave et freine le développement de l'infrastructure et de l'économie du pays. C'est donc dire que le secteur des matériaux de construction joue un rôle de catalyseur dans le développement d'un pays.

Actuellement, il existe une unité industrielle de broyage de clinker d'une capacité de 250 000 T/an. Plusieurs autres projets cimentiers sont à l'étude. De même, des projets de briqueterie sont en cours, bien que quelques-unes existent déjà, en plus de la production artisanale.

Par ailleurs, l'utilisation de certains matériaux telle que la brique rouge sont mieux adaptés aux conditions de l'environnement et leur proximité des marchés ruraux leur donnent un avantage comparatif substantiel par rapport à d'autres produits tel que le bloc de ciment.

- Objet

Afin d'harmoniser les actions à prendre, il est nécessaire d'étudier toutes les composantes du secteur des matériaux de construction au niveau de chaque industrie afin d'examiner la disponibilité des ressources, leurs caractéristiques chimiques et physiques, les réserves, l'emplacement, et coordonner leur exécution afin de maximiser les retombées économiques.

A titre d'exemple, la capacité de production de Soprociment de 250 000 T/an correspond à près de 800 000 m³ de béton et, en conséquence, requiert 500 000 m³ d'agrégats et 225 000 m³ de sable. Ceci nécessitera donc la révision en hausse de la capacité de production de SONAGAG en agrégats. De même, le moyen de transport doit pouvoir répondre aux exigences de l'installation.

Celà nous mène à considérer qu'une étude de base est essentielle avant même les études de projets d'autant plus que la politique de l'habitat et des infrastructures aura une priorité toute particulière dans le cadre du Plan Intérimaire de Redressement.

- Durée, équipe, coût

La durée de cette étude de base serait de l'ordre de 6 mois et l'équipe nécessaire à son exécution se composerait d'un:

- économiste industriel : période de 6 mois
- ingénieur industriel : période de 6 mois
- ingénieur civil : période de 3 mois
- receveur et assistant: période de 3 mois

Coût estimatif de l'étude US\$ 200 000

- Idées de projets de matériaux de construction

- 1- Ciment
- 2- Agrégat, sable
- 3- Brique
- 4- Granite, marbre
- 5- Carreaux, dalles
- 6- Gypse
- 7- Céramique
- 8- Menuiserie, porte, fenêtre, parquet, panneaux, etc...
- 9- Clou, crochet, etc...
- 10- Fer pour Béton précontraint
- 11- Fer forgé
- 12- Tuyauterie et robinetterie
- 13- Fil et câble électriques, fiche et douille pour éclairage
- 14- Serrurerie
- 15- Aluminium Profilé (porte, fenêtre)
- 16- Verrerie
- 17- Réservoir à eau et pompe
- 18- Equipement sanitaire
- 19- Peinture
- 20- Armoire de cuisine
- 21- Glace

ANNEXE 4

4- Projection de la demande des matériaux de construction

Description

Ce secteur qui fut pendant longtemps mis au rancart requiert des interventions immédiates afin de le développer et répondre ainsi aux besoins pressants. C'est avec raison que la politique de l'habitat et de l'infrastructure semble être, selon les indications obtenues, une des hautes priorités dans le Plan Intérimaire de Redressement.

Objet

C'est dans cette perspective et afin de définir le taux de croissance de la demande en matériaux de construction durant la décade à venir qu'une étude est nécessaire. Ceci est spécialement important sur tout pour les projets de cimenterie qui requièrent une longue période de gestation (de 5 à 7 ans) pour leur exécution.

Cette étude définira la demande des matériaux de construction durant les années à venir en fonction de diverses variables. C'est en fonction de ces dernières que des paramètres seront établis et permettront le développement du secteur des matériaux de construction en fonction des besoins futurs.

Durée, équipe et coût

La durée de cette étude serait de l'ordre de 3 mois et l'équipe se composerait d'un:

- économiste industriel : période d'un mois
- ingénieur industriel, : période de 2 mois
- expert en méthode quantitative de projection : période de 2 mois

Le coût de cette étude est estimé à US\$ 60 000.

ANNEXE 5

5- Traitement et transformation des ressources halieutiques

- Description

Le littoral Guinéen se prolonge sur une longueur de près de 300 km de long et son plateau continental de plus de 56600 km² aurait un potentiel de captures annuelles considérables.

- Objet

En vue de planifier et d'organiser les unités industrielles de traitement pour la conservation (froid, sel, appertisation, déshydratation) des diverses variétés, une étude de base sur les disponibilités de ces ressources est nécessaire en vue d'une exploitation mesurée afin de conserver leur capacité de reproduction et renouvellement.

De plus, cette étude examinerait l'emplacement des unités de traitement, leurs dimensions, leurs méthodes industrielles de traitement en fonction des disponibilités des différentes variétés de captures marines. De même, elle examinerait la méthode de pêche la plus appropriée, les saisons de pêche et les quantités des captures permises.

Cette étude serait faite en étroite collaboration avec le Ministère responsable de la pêche marine.

- Durée, équipe et coût

La durée de cette étude est de l'ordre de 3 mois et l'équipe se composerait d'un:

- expert en ressources marines : période de 2 mois
- expert en pêche industrielle : période de 2 mois
- expert en procédés de traitement et conservation : période de 2 mois
- économiste industriel : période de 3 mois

Le coût estimatif de ce projet serait de l'ordre de: US\$ 100 000.

Idées de projets pour les ressources halieutiques

- Traitement et préservation soit par froid, sel, appertisation ou déshydratation des captures marines.

ANNEXE 6

6- Étude de la demande

- Objet

Cette étude est essentielle car elle définirait la consommation globale des divers produits, leurs caractéristiques, les quantités et les sources d'approvisionnement soit par la production locale, soit par l'importation. Cette étude doit donc suivre les études de base préalablement établies afin d'évaluer et d'établir les débouchés présents et futurs.

De l'étude de base d'une part, et de l'étude de la demande d'autre part, découleront les études de projets. Seules seront retenues celles ayant une priorité et/ou une certaine viabilité. On pourra alors retenir de la liste des idées de projets préalablement mentionnées, ou d'autres idées de projets, ceux qui répondent à ces critères.

- Durée, équipe, et coût

La durée de cette étude est estimée à 9 mois et l'équipe de projet se composerait comme suit :

- économiste industriel : période de 6 mois
- ingénieur industriel : période de 4 mois
- expert en commercialisation : période de 4 mois
- expert en méthode quantitative
de projection et simulation : période de 2 mois
- recenseur et assistant : période de 2 mois

Le coût de ce projet est estimé à US\$ 200 000

ANNEXE 7

7- Étude des besoins en facteurs de production

- Objet

Toutes les unités industrielles ont des besoins en facteurs de production. Ces facteurs, qui varient d'une usine à l'autre, sont indispensables à leur bonne marche. Il s'agit donc d'inventorier les usines et de définir les caractéristiques et les spécifications requises pour chacune afin de planifier et d'assumer leur approvisionnement. A titre d'exemples, quelques uns des facteurs et des spécifications pourraient être

- Courant électrique

- Puissance requise (KVA)
- Voltage (haute tension, basse tension)
- Point de raccordement

- Mazout, gasoil, fuel, essence

- Quantités requises
- Qualité (KJ/KG)
- Source
- Distance de l'usine, moyen de transport

- Charbon, coke, gaz

- Quantités requises
- Qualité (KJ/KG - Cendre - humidité)
- Source
- Distance et moyen de transport

- Vapeur

- Quantités requises
- Pression
- Point de raccordement

- Air comprimé

- Quantités requises
- Pression
- Point de raccordement

- Eau

- Quantités requises
- Spécifications
- Point de raccordement

- Réseau de communication

- Téléphone, radio, télex
- Point de raccordement

- Pièces de rechange

- Spécifications, quantités et source

- Évacuation des déchets

- Type, emplacement, spécifications

- Durée, équipe, coût

La durée de cette étude serait de l'ordre de 2 mois et l'équipe se composerait d'un:

économiste industriel: période de 2 mois

ingénieur industriel : période de 2 mois

Le coût de ce projet est estimé à US\$ 50 000

ANNEXE 8

8- Etude sur le choix des zones et domaines industriels

- Objet

Pour favoriser le développement industriel, il a été prévu à la Conférence nationale sur l'Industrie de créer des zones industrielles qui seront dotées des infrastructures de base (routes, électricité, eau, télécommunications, etc...). Quant aux domaines industriels, ils sont plus complets car ils mettent à la disposition des investisseurs, en plus des infrastructures, des bâtiments industriels et des services en commun.

Toutefois ces zones et ces domaines doivent être régis par des normes et des mesures à l'intérieur de leur territoire et en relation avec les régions avoisinantes.

Pour le choix approprié de ces zones dans les diverses grandes agglomérations du pays et en vue d'en définir les caractéristiques et les spécifications et les soumettre à un cadre institutionnel, il serait donc souhaitable d'entreprendre une étude pour examiner les composantes appropriées en vue de la création de ces zones et de ces domaines.

- Durée, équipe et coût

La durée de cette étude serait de 3 mois et l'équipe serait ainsi composée d'un:

- ingénieur civil : 3 mois
- économiste industriel: 3 mois
- topographe : 2 mois

Le coût estimatif de cette étude serait de l'ordre de US\$ 75 000.

ANNEXE 9

9- Etude pour la création d'une zone franche industrielle

- Objet

Afin d'accélérer le processus d'industrialisation, de valoriser les ressources locales, de diminuer le chômage et de promouvoir le transfert de technologies, plusieurs pays se sont dotés de zones franches industrielles. La vocation de ces zones est de créer pour les investisseurs non seulement une infrastructure répondant à leurs besoins, mais aussi un environnement économique et des avantages fiscaux qui encourageraient la création d'unités industrielles à l'intérieur de ces zones.

Cette idée de zone franche en Guinée déjà énoncée lors de la Conférence nationale de l'Industrie ferait donc l'objet d'une étude de base afin d'être examinée sous tous ses aspects (infrastructure, législation, avantages fiscaux, subventions etc.) et d'en déterminer l'impact et l'intérêt pour le développement industriel Guinéen.

- Durée, équipe et coût

La durée de cette étude serait de 3 mois et l'équipe serait composée comme suit :

- économiste industriel	:	3 mois
- expert en fiscalité et méthodes d'indtation à l'investissement:	:	2 mois
- ingénieur industriel	:	2 mois
- juriste	:	1 mois

Le coût de ce projet serait de l'ordre de US\$ 100 000.

ANNEXE 10

10- Études de réhabilitation des unités industrielles prioritaires

Les unités dont les études sont prioritaires sont:

- i- ENTA
- ii- Complexe Textile de Sanoya
- iii- Eniphargui
- iv- Soprociment
- v- Laboratoire Central de Matoto
- vi- Huilerie Dabola
- vii- Conserverie de Mamou
- viii- Scierie de N'Zérékoré

ANNEXE 10

1- E N T A

Description

L'Entreprise Nationale des Tabacs et Allumettes (ENTA) a été créée en 1963 pour la fabrication de cigarettes et d'allumettes. Actuellement deux marques de cigarettes sont produites : Milo sans filtre et Nimba avec filtre. La ligne de cigarettes Nimba a été renouvelée en 1983 par une confectionneuse d'une capacité de 2 500 cigarettes/minute et une empaquetteuse de 300 paquets/minute. Par conséquent, la capacité de l'empaquetteuse est 2 fois plus grande que la confectionneuse. La chaîne de fabrication d'allumettes est achevée; capacité 60 000 cartons. Un projet de rénovation de la ligne de cigarettes Milo est sous considération.

Promoteur, actionnaire

Société étatique. La production ne couvre que 24% de la consommation tandis qu'elle peut atteindre 90%.

Marché

Marché local estimé approximativement à 300 000 cartons/an (carton = 10 000 cigarettes). Production 1984 égale à 72 000 cartons d'où la nécessité d'augmenter la production. 76% de la consommation est présentement satisfaite par l'importation qui en grande partie échappe aux douanes. D'où l'urgence et priorité pour ENTA d'augmenter sa production et d'élargir son monopole sur les cigarettes importées. La chaîne d'allumettes n'a pas produit en 1984 en raison du bas prix de vente imposé à ENTA

Durée, équipe et coût

Une équipe d'experts est urgentement requise pour entreprendre une étude de restructuration de ce monopole d'état, afin d'augmenter la production mais en plus de maîtriser le monopole des cigarettes importées et de l'assugettir aux vignettes des douanes.

La durée de cette étude sera de 5 mois et son coût est estimé à US\$ 150 000. L'équipe d'expert serait composé d'un:

- ingénieur spécialisé en équipement de fabrication cigarettes: période de 3 mois
- expert en gestion d'entreprise publique : période de 2 mois
- expert en commercialisation de la cigarette: période de 2 mois
- expert en comptabilité et finance: : période d'1 mois
- expert en contrôle de la qualité: : période d'1 mois
- expert en fiscalité, douane, imposition et contrôle: période de 4 mois

11- COMPLEXE TEXTILE DE SANOYAH

Description

Usine de filature, tissage et finissage.

Rénovation en 2 étapes de l'usine de textile. Chaque étape comprend l'addition de 10 millions de m². La première étape est divisée en 2 phases :

Phase 1 de la première étape (5 millions m²) est presque complétée avec un retard de 2 ans.

Promoteur, actionnaire et objectif

Société étatique dont l'objectif est la satisfaction partielle de la demande locale du textile à base de coton 100%.

Marché

Estimé de l'OCDE pour les pays chauds = 13 mètres par habitant/an = 75 millions de mètres pour les besoins locaux.

Les importations officielles en Guinée varient de 12 à 30 millions de mètres par année. L'importation ne reflète pas la situation de la demande en raison du manque de devises et du marché parallèle.

Situation actuelle

Phase I

La phase I prévoyait une assistance technique de 20 experts pour 16 mois. Or cette période est écoulée depuis l'achèvement des travaux (1982), sans que ces services ne soient rendus. Toutefois, le coût de l'assistance technique n'a pas encore été déboursé et le sera donc durant le PIRN.

Pour la phase I, des matières chimiques et les colorants seront nécessaires au démarrage ainsi que quelques autocars pour le transport du personnel, des matières d'emballage et des équipements de communications.

5- Durée, équipe et coût

Une étude de planification, d'organisation, de mise en route et de montée en production est nécessaire. Cette étude examinera aussi les composantes de la phase II du projet et soumettra ses conclusions et ses recommandations quant à cette phase. La durée de cette étude sera de 6 mois et son coût de US\$150 000

L'équipe d'expert proposée sera composée d'un:

- économiste industriel: période de 6 mois
- expert en filature, tissage et finissage: période de 6 mois
- expert en commercialisation: période d'1 mois

iii- ENIPHARGUI

Description

Projet signé en 1980. La première phase est déjà en service. L'unité fabrique des médicaments (tablettes, capsules, collyres, sirops et pommades). Déjà près d'une quarantaine de médicaments sont préparés.

La seconde phase qui doit démarrer vise la production des injectables:

- solutés massifs conditionnés en flacons de 500 ml = 2 millions
de flacons
- médicaments conditionnés en ampoules 2,5 et 10ml = 23 millions
- médicaments divers.

Promoteur, actionnaire

Entreprise étatique ayant pour objectif de répondre aux besoins locaux du pays en médicaments.

Marché

La demande est très forte et le pays ne peut se permettre l'importation de toute la gamme des médicaments qui sont plusieurs fois plus chers que la production locale.

Durée, équipe et coût

L'unité existante requiert des investissements complémentaires pour lui permettre de fonctionner normalement. Pour fin de réhabilitation et d'extension, une étude technique, financière et de gestion est nécessaire afin de d'examiner tous les aspects de ce projet. La durée de cette étude sera de 4 mois et son coût s'élèvera à US\$ 120 000.

L'équipe d'experts sera composée d'un:

- | | |
|--|-------------------|
| - économiste industriel: | période de 3 mois |
| - expert en pharmacologie: | période de 3 mois |
| - expert chimiste: | période de 3 mois |
| - expert en gestion, commercialisation et finance: | période de 2 mois |

iv- SOPROCIMENT

Description

Usine installée en 1981 pour la mouture de clincker et sa transformation en ciment. Capacité: 250 000 tonnes/an. Production en 1984 = 60 000 T et ce en raison des difficultés des moyens de transport, et du manque d'un hangar portuaire pour la protection du clincker de la pluie.

Promoteur, actionnaire

Le capital de \$ 15,6 millions est réparti entre
l'état guinéen = 70%
Dar El Mal El Islami = 30%

Marché

La demande de ciment est insatisfaite et le marché parallèle est à 3 fois le prix officiel en raison de la pénurie. La demande présente peut être estimée à 150 000 tonnes/an.

Site et infrastructure

A 36 km de Conakry. Besoin de téléphone et de télex.

Durée, équipe et coût

Afin d'augmenter la production, des investissements complémentaires sont requis. Une étude de réhabilitation couvrant les aspects techniques, financiers et de gestion est nécessaire pour réhabiliter cette unité industrielle.

La durée de cette étude sera de 4 mois et son coût serait de l'ordre de US\$ 120 000.

L'équipe d'experts suggérée se composera d'un:

- | | |
|---|-------------------|
| - économiste industriel: | période de 4 mois |
| - ingénieur spécialisé
en cimenterie : | période de 4 mois |
| - expert en gestion : | période de 2 mois |

v- LABORATOIRE CENTRAL MATOTO

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans le cadre du développement de la productivité industrielle, de l'amélioration des conditions et de la qualité de vie de la population, et du niveau des exportations, la normalisation et le contrôle de la qualité des produits constituent un facteur déterminant pour le développement harmonieux de l'économie d'un pays en développement. Pour répondre aux exigences de l'étape actuelle, il s'agit de mettre en place et faire fonctionner de façon appropriée un système national de normalisation, de contrôle et de certification de la qualité et de la métrologie qui coordonne d'une façon efficace les activités des institutions, des organismes, et des laboratoires, existants dans ces domaines. L'existence d'un tel système permettra également à la Guinée de se faire représenter dans les activités régionales et internationales africaines en matière de normalisation, de contrôle de la qualité et de métrologie.

OBJECTIFS DU PROJET

A long terme

- a) Mise en place et fonctionnement d'un Système National de Normalisation, de Contrôle et de Certification de la Qualité et de la Métrologie.

A court terme

- a) Création d'un Organisme National de Normalisation qui aura la responsabilité de développer les activités de normalisation, de certification et de métrologie et de coordonner les actions des laboratoires et offices qui participent aux activités d'analyse et de contrôle.
- b) Renforcement des facilités en équipement du Laboratoire Central de Matoto pour le contrôle de l'industrie pharmaceutique et alimentaire, et l'extension de leurs activités aux domaines de l'industrie des plastiques, textile, caoutchouc et cuir, notamment pour l'assistance technique aux petites et moyennes entreprises.

- c) Création d'un Laboratoire National de Métrologie.
- d) Formation des cadres guinéens pour la gestion technique et administrative des organismes cités ci-dessus.
- e) Renforcement des activités et des facilités de la Direction Générale de Métrologie, dans le domaine de contrôle légal de poids et mesures et de leurs facilités pour la réparation et l'entretien de balances et de balances.
- f) Renforcement des facilités en équipement d'autres laboratoires en accord avec les besoins du Système national.

COMPOSANTES DU PROJET

- a) Construction de bâtiments nécessaires pour l'Organisme National de Normalisation, avec un Centre de documentation.
- b) Équipement pour le Laboratoire Central de Matoto pour étendre la capacité d'analyse aux domaines des plastiques, du caoutchouc, du textile et du cuir.
- c) Équipement pour le Laboratoire National de Métrologie
- d) Équipement pour le contrôle sur le terrain pour la Direction Générale de Métrologie
- e) Formation des cadres pour les activités nommées.

Durée, équipe et coût

Une étude détaillée serait nécessaire afin de définir et d'évaluer les différentes composantes de ce projet.

La durée de ce projet serait de 3 mois et son coût est estimé à US\$ 80 000.

vi- HUILERE DABOLA

CONTEXTE ET HISTORIQUE

Cette huilerie fut créée en 1970 avec une capacité installée pouvant traiter 10 000 t arachides par an.

Le taux d'exploitation durant les 4 dernières années ne dépasse pas 5% en moyenne.

OBJET

Étant donnée l'importance de l'huile comme élément principal dans l'alimentation, il est essentiel de voir à la réhabilitation de cette usine. Pour cela une étude a été prévue pour examiner les différents aspects techniques, financiers et de gestion.

DURÉE, ET COÛT

La durée de cette étude serait de l'ordre de 4 mois et son coût est estimé à US\$ 80 000.

vii- CONSERVERIE DE MAMOU

Contexte et justification

Mamou est une région fortement agricole et un carrefour important de la Guinée. Ses produits agricoles en font sa renommée. Afin de valoriser cette richesse et de pourvoir aux besoins alimentaires de la région et du pays, une conserverie de fruits fut créée en 1964 avec une capacité de 5 millions de boîtes de conserves.

Toutefois cette usine fut arrêtée en septembre 1980 en raison des équipements vétustes et de la dégradation de son infrastructure.

Objet

Il est nécessaire et pressant d'entreprendre une étude détaillée pour la création d'une nouvelle conserverie qui remplacerait l'ancienne si cela se justifie.

Il est important de noter que cette étude doit être coordonnée avec l'étude de base de l'agro-industrie (annexe 1) et celle de la demande (annexe 6)

Durée, équipe, coût

La durée de cette étude serait de 3 mois au coût de US\$ 50 000 et l'équipe d'experts serait composée d'un:

- 1 - ingénieur agricole ayant une grande expertise
dans le domaine de l'agriculture: période de 6 semaines
- 2 - ingénieur spécialisé en agro-industrie: période de 2 mois
- 3 - Expert en commercialisation et analyse
financière et économique: période de 6 semaines

Étude de préinvestissement entreprise par les firmes SOGELERG et VITRAC

En 1984 les entreprises Sogelerg et Vitrac exécutèrent une étude qui proposait la rénovation totale de la conserverie de Mamou. Cette proposition a donc été analysée comme suit:

PROPOSITION DU PROJET DE RÉNOVATION DU COMPLEXE
AGRO-INDUSTRIEL DE MAMOU
PRÉPARÉ PAR SOGELERG ET VITRAC
OCTOBRE 1984 (TOME II)

Cette proposition de projet a été préparée en 3 Tomes. Le Tome I est la synthèse du projet élaboré dans le Tome II. Tandis que le Tome III présente une alternative à un coût supérieur à la proposition du Tome II.

ANALYSE TOME II

1- Coût d'investissement

Le coût d'investissement de ce projet est prohibitif considérant les quantités de production attendues. D'après les estimations présentées, le coût total atteindrait :

	En Millions de Francs français	En Millions en Syllis
Capital social réparti	15 665	187 189
Emprunt à long terme (caisse centrale)	70 088	-
Emprunt à court terme	9 513	-
Total	<u>95 266</u>	<u>187 289</u>

et cela pour une production limitée de:

- concentré de tomate (28%)	350 tonnes/an
- confiture de fruits	2 346 " "
- fraises surgelées	2 240 " "

De plus, le prix du terrain n'a pas été pris en considération et une partie mineure des installations présentes de la conserverie de Mamou sera aménagée et utilisée. Implicitement ceci veut dire que le coût réel sera supérieur aux montants ci-haut mentionnés.

2- Taux de rendement interne (TRI)

Le TRI estimé à 24,7% et très optimiste ne tient pas compte d'un nombre important d'éléments qui le réduirait considérablement, voire rendrait la rentabilité nulle. Ces éléments peuvent se résumer comme suit :

- i) Les taxes et les impositions diverses n'ont pas été prises en considération
- ii) La structure proposée du financement en FF de 83% d'emprunt et de 17% de capital ne semble pas réaliste. D'autre part, en supposant que plus de 70 millions de FF seront financés par un emprunt concessionnaire de 5% et un différé de 5 ans, ceci augmente artificiellement le TRI de façon que si cet emprunt n'est pas obtenu à ces conditions, le TRI serait considérablement réduit en raison de l'effet de levier.
- iii) Le prix de vente des fraises surgelées à 8 300 FF la tonne semble être surévalué.
- iv) Les coûts des intrants semblent être sous-estimés.

D'autre part, le TRI aurait dû être calculé pour l'ensemble des deux devises utilisées pour le projet.

3- Étude de marché

- La proposition de produire 350 T/an de concentré de tomate est modeste considérant la demande du marché local. Toutefois, le prix de vente suggéré de 35 Syllis pour le contenant de 250 gr semble être élevé car le prix de l'équivalent importé est très proche soit 40 Syllis. La différence de prix entre les deux devrait être plus substantielle afin de gagner le marché local.
- Le prix de vente des fraises à exporter de 8 300 FF/Tonne semble être surestimé considérant le prix mondial. De plus, la proximité d'autres pays européens exportateurs tels l'Italie et la Pologne, procure à ces derniers un avantage compétitif qui est le coût de transport réduit. De plus, il est essentiel, avant d'aller de l'avant dans ce projet que les débouchés éventuels soient définis précisément et le prix de vente étudié de façon détaillée. Bref, une étude approfondie du marché des fraises surgelées. Si toutefois SOGELERG désire acquérir la production totale des fraises surgelées, leur investissement devrait couvrir le coût total de ce projet.

4- Effet du projet sur l'économie

Bien que le projet proposé ait des effets positifs sur l'emploi et sur la rentrée de devises (encore incertaine), ces effets s'obtiendront à un coût considérablement plus élevé que nécessaire.

5- Etude des sols

Il est aussi essentiel d'entreprendre une étude approfondie du sol et des cultures qui s'y adapteront le mieux et ce, bien avant d'entreprendre le projet. Il sera même nécessaire d'entreprendre des essais de cultures pour les produits agricoles qui ne poussent pas dans la région et ce avant même l'exécution du projet.

6- Détails des coûts des investissements

Il n'y a pas de détails au niveau de chaque élément du coût d'investissements pour pouvoir cerner les composantes du projet et les évaluer à leur propre valeur. De même, aucun détail n'est donné quant à la composition des hypothèses concernant le fonds de roulement.

Conclusions et recommandations

Bien que les installations existantes de la conserverie de Mamou soient vétustes et arrêtées et bien que l'idée du projet est fondamentalement bonne, il est certain que la proposition, suggérée au Tome II de cette étude ne peut être acceptée en raison des éléments précités mais surtout à cause du coût très élevé d'investissement versus la production attendue. Donc, sous les termes et conditions proposées dans cette étude, cette proposition ne peut qu'être rejetée.

D'autre part, si SOGELERG désire investir la totalité des coûts d'investissement pour la composante "Fraises surgelées", soit près de 48 millions de francs français, et ce afin d'acquérir la production exportable de 2 240 tonnes par an, cette initiative ne peut qu'être encouragée et acceptée.

Le projet total en lui-même se doit d'être examiné sous d'autres termes et modalités qui peuvent militer en sa faveur.

C'est pour cela qu'une étude a été retenue afin d'examiner d'une façon rationnelle les paramètres de coût et de rentabilité pour une nouvelle unité de conserverie à Mamou.

viii - Scierie de N'ZÉRÉKORÉ

1- Contexte et historique

Cette unité qui fut inaugurée en 1965 a pour objectif d'approvisionner le pays en bois de sciage, contreplaqué et placage.

La capacité installée est la suivante:

222 500 m³ de bois de sciage
6 000 m³ de contreplaqué
2 400 m³ de bois de placage

Actuellement, l'usine est presque totalement arrêtée.

2- Objet

Les ressources forestières dans la région de N'Zérékoré sont substantielles. Afin de valoriser, de satisfaire la demande à l'échelle nationale et de substituer à l'importation, il est nécessaire d'entreprendre une étude pour la réhabilitation de cette unité industrielle. Il est important de noter que cette étude soit coordonnée avec l'étude de base du bois, meubles et ressources forestières (annexe 2), ainsi que l'étude de base de la demande (annexe 6)

3- Durée et coût

La durée de cette étude est estimée à trois mois et son coût serait de l'ordre de 50 000 \$US.

ANNEXE 11

CENTRE PILOTE

Analyse et recommandations sur le programme de renforcement du centre pilote

Description

Mise en marche du projet mars 1981. Ce Centre se compose d'un atelier mécanique et d'un autre électro-mécanique pour la fabrication des pièces détachées d'équipements et de tracteurs agricoles. Un garage de réparation de véhicules est en voie d'achèvement. Un programme de renforcement du Centre au coût de 6,88 millions de US\$ a été signé avec les Nations Unies.

Promoteur(s), actionnaires(s) et assistance technique

Le Centre a été créé avec l'assistance du PNUD/ONUDI comme unité d'entretien et de réparation des équipements. Il s'agit d'une entreprise étatique. Une assistance technique importante est prévue dans le programme de renforcement au coût de 2,15 millions de US\$ financée par PNUD.

Marché

Actuellement, le chiffre d'affaires est minime, soit 2 millions de Syllis en 1984. Le potentiel réel est considérable si la gestion et le commercialisation sont bien exécutées.

Une nouvelle fonderie au coût de plus de 2,6 millions de US\$ est prévue dans le programme de renforcement. A moins de produire des unités en série (plaques d'égoûts, grilles de foyers, ventouses) cette fonderie de fonte ne peut être rentable. Or, les pièces détachées, soit la vocation initiale du Centre, sont des pièces unitaires qui ne peuvent être en fonte. Il est donc apparent que la fonderie ne sera point utile pour la fabrication de pièces détachées.

Par ailleurs, un centre pilote sans fonderie est une unité qui est généralement très rentable dans tous les pays.

Bien que financé, le projet de fonderie est mis en question. En tous cas, un assainissement de la situation financière, commerciale, administrative actuelle est prioritaire avant même l'introduction d'une fonderie, de même que la résolution des problèmes d'énergie et de matières premières.

Donc deux options se présentent:

- 1 - Annuler l'acquisition de la fonderie et allouer les fonds prévus à d'autres projets prioritaires tout en maintenant le programme de renforcement des ateliers mécaniques.
- 2 - Retarder l'exécution de la fonderie de deux ou trois ans en attendant un assainissement de la gestion et l'accroissement de la rentabilité des ateliers existants tout en maintenant le programme de renforcement des ateliers mécaniques. Une dernière expertise, faite très rapidement, serait nécessaire.

Site et infrastructure

A 24 km de Conakry dans la zone industrielle.

Main d'oeuvre

Présentement près de 100 personnes dont un peu plus de 60 % sont affectés à la production.

Accord de financement conclu mais non déboursé et durée de réalisation

en ('000) US\$

	<u>TOTAL</u>
<u>A- FINANCÉ par FENU</u>	
- Fonderie 650 t/an, services connexes, fonds de roulement, imprévus et inflation	2 577,8
- Équipement atelier, fonds de roulement, imprévus et inflation	748,2
- Divers	<u>220,0</u>
Total	3 546,0
 <u>B- FINANCÉ PAR PNUD</u>	
- Assistance technique	2 158,0
 <u>C- FINANCÉ PAR GOUVERNEMENT GUINÉEN</u>	
- Infrastructure et autres pour fonderie	114,0
- Infrastructure, fonds de roulement et autres pour atelier	<u>1 062,0</u>
Total	<u>1 176,0</u>
SOMME TOTALE	<u>6 880,0</u>

Près de 3,5 millions de US\$ sont prévus pour la fonderie incluant l'assistance technique pour la fonderie dont le coût est de 800 000 US\$

Rentabilité

- 1) Financière: Peut devenir très rentable avec une gestion et une commercialisation adéquates.

- ii) Économique:
 - Positive sur l'emploi
 - Très positive sur l'économie de devises
 - Valeur ajoutée positive
 - Augmentation de l'endettement de l'État

Conclusions, recommandations et contraintes à solutionner

- Projet essentiel à l'industrialisation de la Guinée
- A lui accorder l'autonomie financière
- A améliorer les aspects de commercialisation, service à la clientèle, gestion des matières premières et administration
- A lui allouer un compte en devise pour l'achat de matières importées.
- A graduellement réduire la subvention gouvernementale.
- A solutionner problème d'énergie.
- Soit annuler l'acquisition de la fonderie tout en allouant les fonds prévus à d'autre usage prioritaire, soit retarder l'acquisition de la fonderie 2 ou 3 ans et assainir la situation financière et de gestion.
- A maintenir le programme d'investissement sous réserve du problème de la composante fonderie à trancher rapidement. A maintenir le programme d'assistance technique et formation.

ANNEXE 12

Liste d'idées de projets en filière au
Ministère du Développement industriel

La liste d'idées de projets aux dossiers du Ministère du Développement Industriel a été examinée afin de retenir celles ayant le plus de potentiel.

L'analyse préliminaire suivante décrit les mesures à prendre concernant ces idées de projets..

1- Projets qui seraient d'intérêt pour le secteur privé et qui lui
seraient réservés

(Les études de pré-investissement financées par le secteur privé ne sont recommandées qu'une fois l'étude de base et l'étude de la demande auront été achevées.)

- Laiterie (lait reconstitué)
- Savonnerie (savon de ménage et de toilette, lessive)
- Minoterie (semoule et farine de blé)
- Briquetterie Boko
- Briquetterie Labe
- Somove (montage de camions et d'autobus)
- Cycles et motocycles
- Piles et batteries
- Récipients en tôle émaillée

2- Projets à transférer à d'autres entreprises de tutelle

- Granit et pierres ornementales
- Raffinerie

3- Projets dont la rentabilité semble être douteuse

- Sucrierie Banian
- Sel de mer
- Compost
- Raffinerie d'huile

4- Projets d'intérêt pour le secteur public dont le sort sera établi à
la lumière de l'étude de base et de la projection de la demande

- Cimenterie Songueta
- Cimenterie Tougue (ciment)
- Mini-cimenterie Sanguiri

5- Projets régionaux à l'étude

- Verrerie Wassou: étude en voie d'achèvement, financée par l'union régionale de la rivière Mano
- Sel-soude: mise à jour de l'ancienne étude qui sera financée au coût approximatif de 200 000 \$US par l'Union Régionale de la Rivière Mano.

ANNEXE 13

PROGRAMME D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE FORMATION

Afin de développer les compétences du Ministère du Développement Industriel durant la période du PIRN, il est nécessaire de prévoir un programme d'assistance technique et de formation.

Au chapitre de l'assistance technique, elle consisterait principalement à créer au niveau du Ministère une cellule qui aurait comme tâche la préparation et l'évaluation de projets industriels. A cette cellule on adjoindrait un évaluateur de projets afin d'assister les responsables dans les tâches de préparation et d'évaluation.

D'autre part, il serait nécessaire de prévoir 9 séminaires de formation dans les domaines suivants:

- préparation et évaluation de projets industriels;
- promotion et gestion des entreprises industrielles existantes.

Un financement de la BIRD de l'ordre de US\$ 1 million, et un autre du PNUD au montant de US\$ 0,4 million ont été prévus à cette fin et servirait à couvrir les frais du programme d'assistance technique.

PREPARATION DU PROGRAMME INTERIMAIRE DE REDRESSEMENT ET
ASSISTANCE AUX DEPARTEMENTS TECHNIQUES ET SERVICES CENTRAUX

DU/GUI/84/006

GUINEE

Rapport final*

Rapport de base pour l'élaboration du
Programme Intérimaire de Redressement National (PIRN)
dans l'industrie manufacturière

VOLUME 3: Dossier sur la promotion des
petites et moyennes entreprises

Etabli pour le Gouvernement de la République de Guinée
par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le Développement et du
Département de la Coopération Technique pour le Développement

D'après les travaux de:

- M. Kemal Abdallah-Khodja, Chef d'équipe
- M. Samir Kanoun, Consultant économiste industriel
- M. Talaat Orfaly, Consultant en évaluation de projets industriels
- M. Marcel Pandeale, Consultant en promotion de PME
- M. Bernard Prost à la Denise, Consultant en politiques industrielles

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Vienne

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

V O L U M E 1: RAPPORT GENERAL

V O L U M E 2: RAPPORTS ANNEXES

Rapport Annexe I: "Restructuration des entreprises étatiques du secteur industriel manufacturier"

Rapport Annexe II: "Réhabilitation du système institutionnel et juridique régissant le fonctionnement des entreprises étatiques industrielles"

Rapport Annexe III: "Mesures de politiques incitatives et actions de soutien au développement industriel"

Rapport Annexe IV: "Diagnostic et définition d'un programme d'actions propre à encourager et à soutenir la promotion des petites et moyennes entreprises manufacturières"

Rapport Annexe V: "Eléments d'un programme d'investissements, de réhabilitation et d'études dans le secteur industriel"

V O L U M E 3: DOSSIER SUR LA PROMOTION DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

VOLUME 3

Dossier sur la promotion des petites
et moyennes entreprises

D'après les travaux de M. Marcel Pandelet,
Consultant en promotion de PME

LISTE DES DOCUMENTS

		<u>Page</u>
I	Propositions pour les Missions, Attributions et Organigramme de l'Office ou la Direction de la Promotion des PME et critères de recrutement du haut personnel	5
II	Projet de Convention d'Ouverture de Crédits pour les Projets PME	21
III	Projet Statuts pour un Groupement Interprofessionnel des Employeurs de Guinée	41
IV	Projet de Statuts d'un Syndicat des Industriels de Guinée	53
V	Propositions de Mesures d'Appui à la Création de PME	63
VI	Fiches de Projets du Programme PME du PIRN	73
VII	Listes des Promoteurs Agréés	87

D O C U M E N T I

PROPOSITION POUR LES MISSIONS, ATTRIBUTIONS ET ORGANIGRAMME DE
L'OFFICE OU LA DIRECTION DE LA PROMOTION DES PME ET CRITERES DE
RECRUTEMENT DU HAUT PERSONNEL

DIRECTION DE L'OFFICE

Le Directeur de l'Office a pour mission, en accord avec l'autorité de tutelle de :

- concevoir et formuler une stratégie de création de la Petite et Moyenne Entreprise et d'en évaluer le développement dans l'équilibre et la pérennité de tout le système de production du secteur PME,
- élaborer, suite aux choix stratégiques définis sous la tutelle du département, les programmes de travail de l'Office,
- de veiller à la bonne gestion des ressources humaines et matérielles disponibles.

DIVISION CONTROLE

Le Chef de la Division Contrôle a pour mission de :

- recevoir les promoteurs en vue de constituer leurs dossiers et d'en assurer le suivi afin de leur faciliter les formalités d'enregistrement ou d'agrément,
- assurer les relations nécessaires avec la Division Etudes et Planification pour la partie technique du montage préliminaire des dossiers,
- contribuer à la formulation d'objectifs généraux en fournissant au Directeur des Analyses concernant l'activité des divisions opérationnelles,

.../...

- rédiger les rapports d'activités demandés par le département et les soumettre au directeur pour transmission,

La Division Contrôle comprend deux sections :

- Section "Enregistrements"
- Section "Gestion Dossiers".

SECTION ENREGISTREMENT

La section enregistrement a pour mission :

- d'assister les promoteurs dans la constitution de leurs dossiers,
- d'assurer la bonne tenue des registres.

SECTION GESTION DOSSIERS

La section gestion dossiers a pour mission :

- d'aider les promoteurs dans la constitution de leurs dossiers en vue d'en assurer la passation à la Division Etudes dans les meilleures conditions et les meilleurs délais,
- d'assurer la tenue des registres des numérotations internes de suivi d'exécution,
- de transmettre au Chef de la Division Contrôle les dossiers finalisés pour passation à la Division Etudes et Planification.

.../...

DIVISION PROMOTION

Le Chef de la Division Promotion a pour mission :

- la recherche de promoteurs et investisseurs en vue de promouvoir les idées aux projets, les pré-études disponibles à l'Office,
- de constituer une conduite d'information permettant de découvrir des activités à promouvoir,
- de rédiger mensuellement et proposer au Directeur toutes études et actions correspondantes sur les projets,
- de rechercher et proposer d'acquérir tout support promotionnel, en particulier support audio-visuel pour séminaires, communiqués radio-télévision.

La Division Promotion comprend quatre sections :

- . Section Animation des Entreprises
- . Section Assistance
- . Section Information
- . Section Documentation.

SECTION ANIMATION DES ENTREPRISES

La Section Animation a pour mission :

- de réaliser et actualiser toutes études de produits, de marchés, de prix concernant les fiches d'idées ou de pré-études disponibles.

.../...

- de rechercher tous les dossiers utiles en ce qui concerne les circuits de distribution, les opérations d'import-export et les actions publicitaires, réseau de sous-traitance,
- de transmettre des résumés de ces informations accompagnés de toutes observations utiles à la Section Financière.

SECTION ASSISTANCE

La Section Assistance a pour mission :

- d'entreprendre toutes actions de conseils en exploitation afin d'aider directement ou indirectement les Chefs d'Entreprises,
- de recueillir auprès des Chefs d'Entreprises tous les renseignements qu'ils voudront bien communiquer afin d'évaluer les performances des unités et d'élaborer des stratégies de développement,
- de recueillir auprès des Chefs d'Entreprises toutes informations sur les modes de fabrication pratiqués afin de proposer des technologies et méthodes mieux appropriées,
- de maintenir des relations confiantes utiles avec les milieux socio-professionnels.

SECTION INFORMATION

Le Chef de Section Information a pour mission :

.../...

- de constituer un condensé des informations qui lui sont transmises ou qu'il se procure afin de compléter les fiches d'idées ou de pré-études qu'il tient à la disposition des promoteurs,
- d'assurer le classement des résultats des travaux réalisés par la Section Etudes Générales et les tenir à la disposition des besoins de l'Office,
- d'assurer la bonne gestion et l'entretien de l'ensemble des documents dont il dispose,
- d'utiliser tous moyens de reproduction de manière à ne pas se déssaisir des documents originaux,
- de proposer au Directeur d'introduire dans les programmes toutes actions ou études utiles découlant de l'analyse de ses informations,
- veiller à la qualité et à l'actualisation permanentes des informations données dans le guide des investisseurs.

SECTION DOCUMENTATION

La Section Documentation a pour mission :

- de constituer une bibliothèque utile à l'Office et d'en assurer le bon entretien et la gestion,
- de constituer des collections de revues utiles et d'en assurer le bon entretien et la gestion,
- de trouver toutes documentations spécifiques qui lui sont demandées par l'Office,

.../...

- d'utiliser tous moyens de reproduction de manière à ne pas se désaisir des documents originaux,
- de proposer au Directeur d'introduire dans les programmes toutes actions aux études utiles découlant de l'analyse de la documentation.

DIVISION ETUDES ET PLANIFICATION

Le Chef de la Division Etudes et Planification a pour mission :

- d'assurer la coordination et la gestion des opérations courantes d'études exécutées par les sections de sa division.

A ce titre il veillera :

- à l'amélioration constante des travaux effectués,
- au respect des délais et engagements divers,
- au maintien d'une bonne productivité de son personnel,
- d'assurer le respect de la méthodologie à suivre (définie par note de service) spécialement en ce qui concerne :
 - . l'avancement des travaux
 - . le suivi des dossiers auprès du chef de section
 - . le passage en Comité de lecture
- d'apporter une attention particulière à l'approfondissement des connaissances de ces charges d'études,

.../...

- de mettre à la disposition de son personnel les moyens et la documentation nécessaires à la bonne exécution de leurs tâches.

Le Chef de la Division Etudes et Planification dispose de trois sections :

- . Ordonnancement
- . Etudes de projets
- . Etudes générales.

SECTION ORDONNANCEMENT

La Section Ordonnancement a pour mission :

- d'assurer la rédaction et le suivi des rapports hebdomadaires,
- d'assurer la tenue du tableau d'avancement, de transmettre un rapport mensuel d'activité de la division,
- de planifier les travaux spécifiques demandés par les programmes de la Direction,
- d'indiquer à la Section Gestion des Dossiers tous les déplacements de dossiers pour début d'exécution, fin d'exécution ou passage exceptionnel à la Section Etudes Générales.

SECTION ETUDES PROJETS

Le Chef de la Section Etudes Projets a pour mission :

- d'assurer la discipline de travail de sa section et d'intervenir auprès du Chef de Division pour toutes interventions relevant de son autorité,

- d'aider les chefs de projets en proposant au Chef de la Division toutes demandes d'études spécifiques à réaliser pour accélérer ou améliorer un travail, un dossier en cours,

La Section Etudes comprend trois groupes d'études :

- . les groupes d'études pluridisciplinaires sont sous la responsabilité active de chefs de groupe qui sont chargés du maintien des bonnes relations entre les promoteurs et les groupes d'études,
- . le Chef de groupe est particulièrement responsable de l'assiduité et la productivité de son groupe.

SECTION ETUDES GENERALES

Le Chef de Section Etudes Générales a pour mission :

- de réaliser des travaux spécifiques demandés par le programme de l'Office,
- de réaliser continuellement et sous son initiative toutes études sectorielles pertinentes pouvant aider à l'élaboration d'une politique de développement de la PME,
- d'analyser avec les responsables du département le résultat de ces travaux et de rechercher les meilleures orientations à donner aux travaux de la section,

.../...

- la Section Etudes Générales travaille plus particulièrement à l'analyse des échanges inter-entreprises et collabore à l'enrichissement des informations données dans le guide des investisseurs,
- d'assurer en collaboration avec les autres Chefs de Division, la rédaction et l'actualisation de toutes informations à introduire dans le guide des investisseurs.
- d'assurer les études particulières et maintenir à jour le document interne concernant le coût des facteurs d'installation et de production,
- de transmettre à la section information des résumés des travaux concernant les études d'impacts,
- de rédiger mensuellement et proposer au Directeur Général toutes études et correspondances sur ces projets.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

PROPOSITION D'UN ORGANIGRAMME

POUR

L'ORGANISATION

DE

L'OFFICE DE PROMOTION.

DES

PETITES & MOYENNES ENTREPRISES

ORDONNANCE N° DU 1935.

CRITERES DE SELECTION POUR LE RECRUTEMENT DES
CHEFS DE DIVISION ET CHEFS DE SECTION DE
L'OFFICE NATIONAL DE PROMOTION DES P M E

1) - CHEF DIVISION CONTROLE

- . Formation : Cadre supérieur à formation administrative ou juridique
- . Expérience : entre 5 et 10 ans
- . Langue : Français et Anglais
- . Qualité relationnelle : Bonnes relations humaines, capable d'établir et de maintenir de bons contacts humains. Bonne attitude vis à vis de l'investissement privé. Intègre.

2) - CHEF DIVISION PROMOTION

- . Formation : Cadre supérieur économiste financier ou formation en marketing et gestion des entreprises
- . Expérience : entre 10 et 15 ans d'expérience dans l'entreprise, ancien responsable d'une société sectorielle
- . Langue : Nationale et Français
- . Qualité : Imaginatif, meneur d'hommes, qualité de leadership. Intègre.

.../...

3) - CHEF DIVISION ETUDE ET PLANIFICATION

- . Formation : Cadre¹ supérieur économiste - Financier
- . Expérience : Maîtrise du cycle de projet et du mécanisme d'identification de montage d'évaluation de réalisation et de suivi de projets. Entre 5 et 10 ans d'expérience pratique du cycle de projet.
- . Qualité : Méthodique, pointilleux soucieux du détail, autorité naturelle soucieux de matérialiser les conclusions des études. Intègre.

SECTION ENREGISTREMENT

- . Formation : Au moins Baccalauréat
- . Expérience: de travaux administratifs
- . Qualité : Intégrité - Assiduité - sens de l'organisation - Bon contact avec le public.

SECTION GESTION DES DOSSIERS

- . Formation : Cadre supérieur à formation administrative ou juridique (en tout cas complémentaire à la formation du chef de division.
- . Expérience: entre 5 et 10 ans
- . Qualité : Intègre, Pensévérant et méthodique

SECTION ANIMATION D'ENTREPRISES

- . Formation : Cadre commercial
- . Expérience: entre 5 et 10 ans d'entreprise
- . Qualité : Homme de terrain - Bon contact avec le public - Crédible.

.../...

SECTION ASSISTANCE

- . Formation : Technique - Ingénieur
- . Expérience: Gestion de production 5 à 10 ans

SECTION INFORMATION

- . Formation : Ingénieur
- . Expérience : Conception et rédaction de rapports d'information
- . Qualité : Esprit synthétique , imaginatif et créatif.

SECTION DOCUMENTATION

- . Formation : Documentaliste
- . Expérience : Gestion de bibliothèque
- . Qualité : Ordre et gestion fichier.

SECTION ORDONNANCEMENT

- . Formation : Economie statistique
- . Expérience: service méthode 5 ans
- . Qualité : esprit d'organisation.

SECTION ETUDES PROJETS

- . Formation : Economie - Finances 2ème au 3ème cycle
- . Expérience : Analyste projets économiques et financiers
- . Qualité : Réalisme et précision, capacité à travailler avec les chiffres et aptitude à travailler à l'ordinateur.

.../...

SECTION ETUDES GENERALES

- . Formation : Económiste financier 2ème au 3ème cycl
- . Expérience: Différents secteurs PME
- . Qualité : Initiative, curiosité, imaginatif
rédactionnel

D O C U M E N T I I

PROJET DE CONVENTION D'OUVERTURE DE CREDITS POUR LES PROJETS PME

- Description du projet
- Eléments d'investissement et coût total du projet
- Les prêts et leurs caractéristiques
- Les garanties prévues

ARTICLE 1

DISPOSITIONS RELATIVES AUX DEBOURSEMENTS

1.01 - MONTANT DU CREDIT

Les BANQUES, représentées par les comparants d'une part, consentent à l'EMPRUNTEUR ici présent et qui accepte, un crédit d'un montant maximum de
Sylis
.....
destiné exclusivement à parfaire le financement des investissements tels que décrits dans l'exposé et l'annexe "A" de la présente convention.

L'autorisation d'octroi des prêts objet de la présente convention donnée par les BANQUES a été notifiée à l'EMPRUNTEUR par lettre recommandée en date du
.....

Le présent crédit est destiné jusqu'à concurrence de Sylis
.....
au financement des investissements ci-dessus relatés dont le coût total s'élève à
.....

1.02 - MODALITES DE VERSEMENT

Le crédit sera versé à l'Emprunteur lorsque celui-ci en fera la demande et compte tenu des dispositions prévues au paragraphe 03 du présent article. Chaque demande de versement, accompagnée des justifications prévues au même paragraphe 03, devra être communiquée aux BANQUES quinze jours au moins avant la date choisie par l'Emprunteur pour le versement.

.../...

Les versements seront effectués selon le cas, entre les mains des Entrepreneurs ou fournisseurs ou au crédit du compte de l'Emprunteur auprès d'une Banque à Conakry ou à tout autre compte auprès d'autres Banques à Conakry que l'Emprunteur aura communiqué aux Banques.

Pour tout versement qui serait à faire sur une place autre que Conakry à la demande de l'Emprunteur, les frais et commissions seraient à sa charge.

1.03 - CONDITIONS DE DEBOURSEMENT

Les versements prévus au paragraphe 02 du présent article sont soumis à la condition que l'Emprunteur ait réellement satisfait aux conditions de mise en place du prêt et que :

A - en ce qui concerne le premier versement, les BANQUES aient reçu les documents

a) attestant la mise en place de la totalité des fonds propres s'élevant à Syllis

b) établissant le calendrier de financement du projet y compris les investissements à la charge de l'Emprunteur, calendrier qui devra recueillir l'accord préalable des BANQUES

B - En ce qui concerne chaque versement, les BANQUES aient reçu les documents

a) attestant d'une manière satisfaisante pour elles, que l'Emprunteur a effectué des paiements au titre du projet pour des sommes équivalentes au montant total de l'autofinancement et des versements précédents reçus au titre de financement du projet tel que défini dans l'exposé de la présente convention, les justificatifs de ces paiements devant se rapporter à des investissements définis dans l'annexe "A" de la présente convention.

b) attestant que le calendrier de financement des investissements visé à la lettre A.b) ci-dessus est respecté.

Si une partie des justifications produites par l'Emprunteur n'est pas satisfaisante pour les BANQUES, les versement sollicité sera réduit en proportion.

1.04 - BILLETS A ORDRE

Les versements seront valablement et suffisamment constatés par des écritures comptables qui seront passées au Siège des BANQUES.

En représentation du solde débiteur de son compte, l'Emprunteur souscrira en outre des billets à ordre qui ne jouiront pas des garanties réelles stipulées aux conditions particulières d'ouverture de crédit. Ces billets seront libellés au choix des BANQUES.

- soit à échéance de moins de cent quatre vingt jours et périodiquement renouvelés eu égard aux échéances d'amortissement,
- soit aux différentes échéances d'amortissement pour des montants correspondants aux remboursements en principal à effectuer aux dites échéances.

Ces billets devront être domiciliés dans une Banque à Conakry.

Les billets stipulés aux échéances d'amortissement jouiront de toutes les garanties du droit cambiaire.

Si l'Emprunteur n'a pas, de son propre chef, le jour de l'échéance payé aux BANQUES les sommes dues, les dits billets seront présentés au paiement dans les délais au protêt.

Il en sera de même des billets de mobilisation quand ils auront été établis pour un montant correspondant à une ou plusieurs échéances d'amortissement.

1.05 - ANNULATION DU CREDIT OUVERT

En cas de réduction du coût du projet tel qu'il est défini dans l'exposé de la présente convention, les BANQUES ont la faculté d'annuler un montant proportionnel du crédit ouvert.

L'Emprunteur à tout moment, a la faculté de demander l'annulation de tout ou partie du montant du crédit non encore versé.

1.06 - RESILIATION DE L'OUVERTURE DE CREDIT

Les BANQUES à tout moment, ont la faculté de résilier, avec effet immédiat, en tout ou partie, l'ouverture de crédit, pour ce qui concerne le montant non encore versé s'il se présente l'un ou l'autre des cas prévus à l'article 6 de la présente convention.

L'ouverture de crédit, pour ce qui concerne son montant non encore versé, est automatiquement résiliée dès le moment où le prêt est déclaré exigible en application des dispositions de l'article 6 de la présente convention.

.../...

ARTICLE 2

REMBOURSEMENT

2.01 - REMBOURSEMENT NORMAL

L'Emprunteur rembourse les prêts aux conditions indiquées dans l'EXPOSE de la présente convention et conformément à l'échéancier de remboursement qui sera établi par les BANQUES.

Les prêts consentis par les BANQUES à l'EMPRUNTEUR produiront à partir du jour de leur versement des intérêts, comme il est indiqué dans l'exposé qui précède.

Il est en conséquence expressement convenu qu'en cas de modification des conditions applicables aux ressources ayant servi au financement des présents prêts, il sera procédé à un rajustement du taux prévu proportionnellement à l'augmentation des ressources en cause.

Ces intérêts seront calculés compte tenu des sommes mises à la disposition de l'Emprunteur et des remboursements effectués par lui en vertu du présent paragraphe.

En cas de non paiement total ou partiel aux échéances des termes d'amortissement, les montants exigibles et non remboursés resteront inscrits au débit du compte de l'Emprunteur et passé un délai de quinze jours francs porteront de plein droit intérêt au taux de un syllis pour cent par mois, toute fraction de mois étant comptée comme un mois entier et ce, sans préjudice de la échéance du terme prévue à l'article 6 ci-après ou des conséquences qui pourront entraîner le protêt du billet à ordre échu à cette date.

.../...

Ces mesures s'appliqueront également aux intérêts non payés à échéance dans le cadre des dispositions légales en vigueur.

L'Emprunteur déclare qu'il est pleinement averti des dispositions du présent paragraphe.

Il appartiendra donc à l'Emprunteur de prendre toutes mesures utiles afin de régler à bonne date les montants en principal et intérêts devenus exigibles.

Il lui appartiendra également au cas où par suite de retards dans l'établissement ou la transmission des relevés de compte, le montant des intérêts ne serait pas déterminé à la date d'exigibilité, d'effectuer, à titre de provision, des versements correspondants au montant approximatif des intérêts échus et ce, afin d'éviter les majorations prévues ci-dessus.

REMBOURSEMENT ANTICIPE FACULTATIF

L'Emprunteur aura, à tout moment, la faculté de procéder au remboursement anticipé de tout ou partie des prêts et ce, aux échéances d'amortissement prévues par les BANQUES et moyennant un préavis d'au moins trois mois.

2.03 - REMBOURSEMENT ANTICIPE OBLIGATOIRE

Au cas où, pour une raison quelconque, l'Emprunteur procède ou est tenu de procéder au remboursement anticipé d'un autre emprunt contracté à plus de trois ans, les BANQUES ont la faculté d'obtenir le remboursement du solde des présents prêts dans la même proportion que celle existant entre le montant de ce remboursement anticipé et le solde de l'emprunt restant à rembourser lors de ce remboursement anticipé.

.../...

Les BANQUES sont tenues de notifier leur décision à l'Emprunteur dans un délai de quinze jours à compter de la réception de l'information prévue au paragraphe 02 de l'article 5 du présent contrat.

Les montants faisant l'objet de remboursement anticipé sont exigibles à la date indiquée par les BANQUES, cette date ne peut être antérieure à celle du remboursement anticipé de l'autre emprunt.

2.04 - DISPOSITIONS COMMUNES AUX REMBOURSEMENTS ANTICIPES

L'Emprunteur se déclare pleinement averti des dispositions du paragraphe 03 du présent article. Il lui appartiendra donc de prendre toutes mesures utiles afin de régler à bonne date les montants en principal et intérêts devenus exigibles.

Il lui appartiendra également, au cas où, par suite de retards dans l'établissement ou la transmission des relevés de comptes, les montants des intérêts ne seraient pas déterminés à la date d'exigibilité, d'effectuer, à titre de provision, des versements correspondants au montant approximatif des intérêts échus et ce afin d'éviter les majorations prévues au paragraphe 01 du présent article.

L'application du présent article ne fait pas obstacle à la possibilité pour les BANQUES de faire usage des dispositions de l'article 6 de la présente convention.

.../...

ARTICLE 3

LES PAIEMENTS

3.01 - DOMICILIATION DES PAIEMENTS

Les paiements de toutes les sommes dont l'Emprunteur est redevable aux termes de la présente convention seront effectués au Siège des BANQUES à CONAKRY ou auprès de toute Banque que les BANQUES auront indiquée à l'Emprunteur quinze jours au moins avant le terme de l'échéance.

Ce délai n'est pas applicable dans les cas prévus à l'article 6 du présent contrat.

Pour tout paiement qui serait fait sur une place autre que Conakry à la demande de l'Emprunteur, les frais et commissions seraient à sa charge.

3.02 - DECOMPTE DES PAIEMENTS AFFERENTS A DES FRACTIONS D'ANNEE

Les montants dus au titre d'intérêts, de commissions, de pénalités ou autres sommes, dont l'Emprunteur est redevable envers les BANQUES en vertu de la présente convention et portant sur des fractions d'année, seront calculés sur la base d'une année de 360 jours et de mois de 30 jours.

3.03 - DATES DE PAIEMENTS

Les sommes dues au titre de la présente convention sont payables le 30 de chaque mois lorsque l'amortissement est mensuel, les 31 Mars, 30 Juin, 30 Septembre, et 31 Décembre de chaque année lorsque l'amortissement est trimestriel.

Les autres sommes dues au titre de la présente convention sont payables aux BANQUES dès que celles-ci en demandent le paiement à l'Emprunteur.

3.04 - DISPOSITIONS GENERALES

a) L'Emprunteur s'engage à ne pas se prévaloir envers les BANQUES ni de la présentation tardive des effets, ni de l'absence de protêt, ni de l'envoi des avis de non-paiement dans un délai excédant le délai légal.

b) Tous paiements reçus par les BANQUES seront appliqués aux sommes dues par l'Emprunteur et dans l'ordre suivant : frais, commissions, intérêts et principal.

c) Les BANQUES auront la faculté de déléguer à toute personne physique ou morale tous leurs droits sur ce contrat ou sur les hypothèques ou garanties constituées par l'Emprunteur en faveur des BANQUES en vertu de la présente convention.

.../...

ARTICLE 4

ENGAGEMENTS PARTICULIERS

4.01 - UTILISATION DU PRET ET DES AUTRES
RESSOURCES DE FINANCEMENT

L'Emprunteur utilisera le produit du prêt et les autres ressources définies au plan de financement figurant dans l'exposé de la présente convention exclusivement pour la réalisation du projet.

4.02 - EXECUTION DU PROJET

L'Emprunteur s'engage à réaliser intégralement le projet selon les dispositions stipulées en Annexe A et à en achever l'exécution conformément au calendrier visé au paragraphe 1.03 de la présente convention.

4.03 - DEPASSEMENT DU COUT DU PROJET

Si le coût du projet se révélait supérieur aux prévisions faites, l'Emprunteur s'engage à ce que le financement complémentaire soit assuré sans recours aux BANQUES et de manière à permettre la réalisation du projet conformément aux dispositions de la description technique. Le plan de couverture de ces dépenses supplémentaires sera soumis sans délai aux BANQUES pour accord.

4.04 - MARCHES ET COMMANDES DE TRAVAUX
DE MATERIELS ET DE FOURNITURES

L'Emprunteur passera les marchés et commandes de travaux, de matériels et de fournitures destinés à l'exécution du projet en faisant, dans toute la mesure du possible et d'une manière satisfaisante pour les BANQUES, appel à une concurrence étendue.

4.05 - ASSURANCE PENDANT LA REALISATION DU
PROJET

L'Emprunteur s'oblige à s'assurer auprès de compagnies dignes de confiance contre tous risques et pour tous montants conformes à l'usage commercial. Ladite assurance devra couvrir tous les risques de transport maritime, transit et autres que comportent l'achat, le transport et la livraison des biens acquis jusqu'à leur lieu d'utilisation ou d'installation pour un montant non inférieur à la valeur des biens ainsi acquis.

L'Emprunteur doit faire son affaire de la souscription de cette assurance sans le concours et hors la présence des BANQUES.

Il s'oblige à maintenir et renouveler cette assurance jusqu'à l'achèvement intégral de la réalisation du projet et à justifier à toutes réquisitions des BANQUES du paiement exact des primes.

En outre, l'Emprunteur consent dès à présent que les BANQUES touchent sur simples quittances sans son concours et hors sa présence, à concurrence de ce qui sera alors dû aux BANQUES, toutes indemnités allouées en cas de sinistre.

Notification des présentes sera faite par les soins des BANQUES et aux frais de l'Emprunteur à la Compagnie d'Assurances intéressée.

Le tout sans préjudicier à ce qui a été dit ci-dessus sous l'article 3.

.../...

4.06 - CONSERVATION DES INSTALLATIONS

L'ensemble des installations réalisées et des matériels acquis au titre du projet fera l'objet de travaux d'entretien, de réparation et éventuellement de réfection ou de renouvellement nécessaires pour le maintien de leurs possibilités ou capacités normales d'utilisation.

L'Emprunteur s'engage à dénoncer dans le délai d'un mois aux BANQUES la destruction totale ou partielle de ces biens et les détériorations subies par eux dans la mesure où ces détériorations représenteraient plus de dix pour cent (10 %) du montant des crédits.

4.07 - LIMITATION D'ENDETTEMENT

L'Emprunteur s'engage, pour toute la durée des prêts, à ne contracter aucun emprunt à moyen ou long terme, sans l'accord préalable des BANQUES donné par écrit.

4.08 - PRISES DE PARTICIPATION ET PRETS

L'Emprunteur s'engage, pour toute la durée des prêts, à ne pas prendre de participation dans des sociétés et à ne pas consentir, sans l'accord préalable des BANQUES donné par écrit, des prêts ou avances à moyen ou à long terme à d'autres personnes physiques ou morales à l'exclusion d'opérations usuelles en faveur de leur personnel et ceci dans des limites raisonnables.

.../...

4.09 - ALINENATION DES BIENS AFFECTES EN GARANTIE

L'Emprunteur s'interdit, sauf accord exprès et préalable des BANQUES, sous peine de déchéance du terme telle que définie à l'article 6 de la présente convention :

- a) de louer les immeubles affectés en hypothèque et d'encaisser ou transporter des loyers à échoir sur ces immeubles,
- b) de céder, vendre, aliéner, notamment par apport en société tout ou partie des biens mobiliers et immobiliers affectés à la garantie des présents crédits,
- c) de constituer ou laisser prendre sur ces biens une hypothèque, une antichrèse, un nantissement, privilège ou droit réel quelconque au profit d'un tiers.

.../...

ARTICLE 5

INFORMATION ET SURVEILLANCES

5.01 - INFORMATIONS RELATIVES AU PROJET

L'Emprunteur :

- a) soumettra sans délai à l'approbation des BANQUES toute modification importante relative aux plans généraux et aux calendriers d'exécution des travaux et à l'échéancier des dépenses afférentes au Projet, tels qu'ils ont été remis aux BANQUES à l'occasion de la présente convention.
- b) communiquera aux BANQUES une attestation de son (ses) assureur (s) que ses biens sont assurés d'une manière et pour des montants correspondants aux pratiques généralement en usage dans le domaine dont ressort le projet et leur adressera chaque année un relevé des polices en cours s'y rapportant et du paiement des primes en résultant,
- c) fournira chaque trimestre aux BANQUES un rapport sur la réalisation du projet jusqu'à son complet achèvement ; il leur fournira et produira en outre tous documents et renseignements que celles-ci pourraient raisonnablement demander concernant le financement et l'exécution du projet.
- d) d'une manière générale informera les BANQUES de tout fait ou événement susceptible d'affecter ou modifier d'une manière substantielle les conditions de réalisation et d'exploitation du projet.

.../...

5.02 - INFORMATION CONCERNANT L'EMPRUNTEUR

- a) Lorsque, pour une raison quelconque, l'Emprunteur procédera ou sera tenu de procéder au remboursement anticipé d'autres emprunts contractés à plus de trois ans, il en informera immédiatement les BANQUES,
- b) fournira chaque trimestre aux BANQUES une situation financière de son affaire ainsi que ses comptes d'exploitation et de trésorerie.
- c) remettra chaque année aux BANQUES, son rapport annuel, son bilan, son compte d'exploitation générale et son compte de pertes et profits et, fournira aux BANQUES tous autres renseignements que celles-ci pourront raisonnablement demander sur sa situation financière en général,
- d) portera sans délai à la connaissance des BANQUES toute modification de montant et de la répartition de son capital, de ses statuts ou des textes régissant son activité,
- e) fera en sorte que sa comptabilité retrace clairement les opérations relatives au financement et à l'exécution du projet,
- f) lorsqu'il se proposera d'accorder ou de fournir en faveur de tiers des suretés ou privilèges sur tout ou partie de ses biens et avoirs, il en informera les BANQUES en temps utile,
- g) d'une manière générale, informera les BANQUES de tout fait ou évènements pouvant compromettre l'exécution des obligations lui incombant aux termes de la présente convention, troubler sa possession ou porter atteinte à ses droits de propriétaire et notamment les expropriations pour cause d'utilité publique et les saisies ainsi que les inscriptions d'hypothèques forcées.

5.03 - VISITES

L'Emprunteur permettra aux personnes désignées par les BANQUES d'effectuer des visites des lieux, installations et travaux compris dans le projet ainsi que toutes vérifications qu'elles jugeraient utiles ; il leur donnera ou fera donner toutes facilités à cet effet.

.../...

ARTICLE 6

EXIGIBILITE ANTICIPE DU PRET

6.01

Les BANQUES peuvent déclarer les présents prêts exigibles de plein droit, en tout ou partie, sans qu'il y ait lieu de remplir aucune formalité judiciaire :

A. - Immédiatement dans l'un ou l'autre des cas suivants :

a) inexactitude grave dans les justifications fournies et les déclarations faites à l'occasion de la conclusion et pendant la durée de la présente convention

b) défaut de remboursement à bonne date de la totalité ou d'une partie seulement du principal ou défaut de paiement des intérêts ou de toutes autres sommes dues en vertu de la présente convention

c) faillite, liquidation judiciaire, déclaration de cessation de paiement, sursis de paiement de l'Emprunteur

d) dissolution ou liquidation amiable de l'Emprunteur ou cessation totale ou partielle par l'Emprunteur de son activité

e) diminution notable de l'actif social de l'Emprunteur ou d'une manière générale tout autre événement ou mesure qui pourrait compromettre le service des prêts ou affecter les sûretés

f) déclaration d'exigibilité d'un autre prêt contracté en vue de la réalisation du projet ou résiliation du contrat y afférent.

.../...

B - S'il se produit l'un des cas prévus ci-dessous après qu'une mise en demeure comportant un délai raisonnable soit, après expiration de ce délai, restée sans effet :

a) manquement à l'une quelconque des obligations résultant de la présente convention, sauf les cas visés en A-b du présent paragraphe,

b) si les conditions qui ont été prises en considération en vue de la conclusion de la présente convention comme étant nécessaires à la réalisation du projet ou à son exploitation ne sont pas remplies ou cessent d'exister.

6.02

Les dispositions prévues au paragraphe 01 du présent article ne font pas obstacle au droit des BANQUES de déclarer le prêt exigible par anticipation dans tous les cas prévus par la loi.

6.03

Les Banques pourront se prévaloir à tout moment des clauses d'exigibilité prévues aux paragraphes 01 et 02 du présent article sans que le non-exercice de leurs droits implique une renonciation de leur part.

ARTICLE 7

GARANTIES

ARTICLE 8

CLAUSES FINALES

8.01

Toutes actes de procédures et tous actes de poursuites qui seraient la conséquence de la présente convention pourront être valablement signifiés aux parties, aux domiciles élus ci-dessus.

Les notifications et communications pour lesquelles sont prévus des délais par la présente convention ou qui elles-mêmes fixent des délais à leur destinataire, sont effectuées par lettre recommandée, par télégramme avec avis de réception ou par registre de transmission. Pour le calcul de ces délais fait foi la date du cachet de la poste ou toute autre mention portée sur l'avis de réception attestant la date de la remise de l'envoi au destinataire.

8.02 - ANNEXES

Aux présentes sont demeurées annexées après mention et font partie intégrante de la présente convention les pièces suivantes, savoir :

- 1) Annexe "A" (description et coût du Projet)
- 2)
- 3)

Fait et passé à CONAKRY

En l'Etude et au Siège des BANQUES

L'AN MIL NEUF CENT QUATRE VINGT

Les

Et après lecture faite, les comparants ont signé avec le notaire.

DOCUMENT III

PROJET DE STATUTS POUR UN GROUPEMENT INTERPROFESSIONNEL DES
EMPLOYEURS DE GUINEE

TITRE I - OBJET DU GROUPEMENT INTERPROFESSIONNEL - SIEGE - DUREE

ARTICLE 1

Il est formé sous le nom de GROUPEMENT INTERPROFESSIONNEL DES EMPLOYEURS DE GUINEE - "G I E G" - une union de groupements d'employeurs conformément à l'ordonnance n° du

ARTICLE 2

Le G I E G a pour objet de :

- définir, mettre en oeuvre et faire connaître une politique de développement des entreprises, quelles que soient leurs formes et leurs dimensions, au bénéfice de l'intérêt général et de tous ceux qui y travaillent, des investisseurs et des consommateurs.
- faire prévaloir les conditions générales d'efficacité et de liberté les plus favorables à cet effet,

... ..

- assurer la représentation des employeurs auprès des autorités gouvernementales, de la Centrale syndicale des travailleurs et de tous organismes à vocation sociale
- coordonner l'action patronale en ce qui concerne la législation sociale (droit du travail, fixation des salaires, etc...), la formation et la politique de guinéisation des postes d'encadrement,
- mener avec les groupements adhérents une action commune en vue de favoriser le progrès économique et social,
- établir et maintenir une liaison et une coordination entre les groupements professionnels, dans le cadre de la politique délibérée et acceptée en commun, ces groupements conservent leur individualité et leurs moyens d'action propres,
- procéder à toutes études sur les problèmes professionnels en Guinée et contribuer à leur application pratique, en fixant des lignes d'action communes aux groupements et syndicats adhérents,
- étudier sur le plan professionnel national des solutions à apporter aux problèmes techniques généraux,
- fournir aux organisations locales et internationales toutes informations utiles,
- représenter les intérêts de l'ensemble des adhérents auprès des Pouvoirs Publics de Guinée et des Organismes Internationaux.

.../...

ARTICLE 3

Le siège du G I E G est à CONAKRY

ARTICLE 4

La durée du G I E G est illimitée.

TITRE II - ADMISSIONS - DEMISSION - RADIATIONS

ARTICLE 5

Peuvent être membres du G I E G : tous les groupements d'employeurs de Guinée.

ARTICLE 6

Tout groupement, dont l'objet répond aux Statuts, peut demander son adhésion qui sera prononcée par le Comité Exécutif à la majorité des trois quarts des membres présents.

Le Comité Exécutif informera ultérieurement l'Assemblée Générale de sa décision.

ARTICLE 7

Chaque groupement peut se retirer à tout moment du G I E G.

ARTICLE 8

L'exclusion d'un membre ne pourra être prononcée qu'après enquête et la cause de cette exclusion devra être énoncée dans la délibération du Comité Exécutif.

La même procédure est applicable à la radiation d'un représentant de tout groupement adhérent.

TITRE III - COTISATIONS

ARTICLE 9

Le montant des cotisations est fixée par l'Assemblée Générale.

La cotisation est due pour l'année entière dans le cas d'admission, de démission ou d'exclusion. Elle est mise en recouvrement pendant le premier mois de l'exercice.

Tout groupement qui n'aura pas acquitté le montant de sa cotisation sur présentation de la quittance et trois mois après une mise en demeure par simple lettre recommandée, pourra être considéré comme démissionnaire et exclu du G I E G par décision du Comité Exécutif qui en informera par la suite l'Assemblée Générale.

TITRE IV. - ORGANISATION ET ADMINISTRATION

IV.1 - L'ASSEMBLEE GENERALE

.../...

ARTICLE 10

L'Assemblée Générale est composée de syndicats, d'associations ou de groupements professionnels d'employeurs régulièrement constitués. Chacun d'eux dispose de 5 sièges au maximum.

ARTICLE 11

L'Assemblée Générale est convoquée obligatoirement au cours des six premiers mois de chaque année par le Bureau du Comité Exécutif qui fixe son ordre du jour sur lequel doit figurer l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

L'Assemblée Générale peut être convoquée en outre, au cours de l'exercice, par le Bureau du Comité Exécutif, soit sur son initiative, soit sur la demande écrite et motivée du quart des représentants des membres.

Aucune autre question que celles inscrites à l'ordre du jour ne peut être discutée par cette Assemblée.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires sont présidées par le Président du Comité Exécutif, ou à défaut, par l'un des Vice-Présidents, ou encore par l'un des membres du Comité Exécutif.

L'Assemblée Générale élit, tous les trois ans, en son sein, un certain nombre de personnalités représentatives de l'Economie Guinéenne (15 au plus) qui siègeront avec les Présidents des groupements au Comité Exécutif.

.../...

ARTICLE 12

L'Assemblée Générale doit, pour délibérer valablement, réunir plus de la moitié des représentants des groupements membres du GIEG. Les délibérations sont prises à la majorité des voix.

Si, la première Assemblée n'a pu réunir le quorum, une seconde Assemblée sera convoquée dans un délai de 15 jours ; le quorum y sera du tiers et les délibérations sont prises à la majorité des voix.

Dans le cas où l'Assemblée Générale est appelée à se prononcer sur une modification des Statuts, sur une dissolution ou sur l'affectation des biens représentant l'actif, le quorum doit être des deux tiers des représentants présents des groupements membres.

Le vote est exprimé par chaque Président de groupement ou son représentant, en fonction des droits de vote dont dispose son groupement. Le nombre de droits de vote attribué à chaque groupement est fixé par l'Assemblée Générale sur proposition du Comité Exécutif.

Les décisions prises par l'Assemblée Générale dans les limites de l'objet du GIEG, tel qu'il est précisé à l'article 2 des présents statuts, sont exécutoires pour tous les membres du GIEG, même absents.

IV.2 - LE COMITE EXECUTIF

ARTICLE 13

Le GIEG est géré et administré par un Comité Exécutif composé de membres de droit et de membres élus.

.../...

Sont membres de droit les Présidents des groupements adhérents.

Les membres de droit sont démis de leurs fonctions au sein du Comité Exécutif lorsque, pour une raison quelconque, ils n'exercent plus la présidence de leur groupement.

Sont membres élus un certain nombre de personnalités représentatives de l'Economie Guinéenne (15 au plus), choisies parmi les représentants des groupements siégeant à l'Assemblée Générale. En cas de décès ou de démission d'un membre élu, il est procédé à son remplacement lors de la prochaine réunion de l'Assemblée Générale.

Le Comité Exécutif élit en son sein un Bureau composé de la façon suivante :

- Un Président
- Sept (7) Vice-Présidents
- Un Trésorier
- Un Trésorier-Adjoint
- Un Secrétaire.

Les membres élus sont rééligibles.

ARTICLE 14

Le Comité Exécutif se réunit sur convocation de son Président et, en cas d'empêchement, d'un des Vice-Présidents, chaque fois que les intérêts du GIEG le requièrent.

.../...

Tout membre du Comité Exécutif a le droit de demander au Président ou au Vice-Président qui le remplace, la réunion du Comité Exécutif. Sa demande devra être approuvée par un tiers des membres du Comité Exécutif.

Les membres du Comité Exécutif ont la faculté de se faire représenter par un autre membre du Comité Exécutif, sans que celui-ci puisse toutefois cumuler plus d'un mandat en plus du sien.

Cependant, les membres de droit peuvent se faire représenter par un Vice-Président ou un membre de leur groupement professionnel.

Le Comité Exécutif ne pourra valablement délibérer que si la moitié plus un des groupements assistent à la réunion.

A défaut, une nouvelle réunion sera convoquée par les moyens les plus rapides. Elle pourra valablement délibérer sans condition de quorum.

Les délibérations sont prises à la majorité simple. Le vote est exprimé par le Président de chaque groupement ou par son représentant, en fonction des droits de vote dont dispose son groupement. En cas de partage, la voix du Président du Comité Exécutif est prépondérante.

Les extraits ou copies des délibérations du Comité Exécutif sont certifiés conformes par le Président ou un des Vice-Présidents.

ARTICLE 15

Le Comité Exécutif gère et administre le GIEG, veille au respect des statuts et assure l'exécution des résolutions et des vœux de l'Assemblée Générale.

Il représente le GIEG auprès des tiers et spécialement des administrations publiques et en justice. Il donne à cet effet délégation permanente à son Président ou, à défaut, aux Vice-Présidents.

Il se prononce pour l'admission ou l'exclusion d'un groupement ou d'un de ses représentants.

Il décide de l'adhésion du GIEG à toute autre association, sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale.

Il prépare le budget du GIEG, vérifie les comptes et les soumet à l'Assemblée Générale annuelle.

Il propose tous emprunts et acquisitions nécessaires au fonctionnement du GIEG.

Il convoque l'Assemblée Générale annuelle et présente un rapport sur la situation morale et financière du GIEG.

Il exécute les décisions de l'Assemblée Générale.

IV.3 - LE BUREAU

ARTICLE 16

Le Comité Exécutif est représenté par un Bureau qui comprend onze (11) membres :

- 1 Président
- 7 Vice-Présidents
- 1 Secrétaire
- 1 Trésorier
- 1 Trésorier-Adjoint.

.../...

Les membres du Bureau sont élus au sein du Comité Exécutif tous les trois ans et sont rééligibles.

Les désignations comme membres du Bureau sont nominatives. Les membres du Bureau peuvent se faire représenter par un autre membre qui ne peut disposer de plus d'un mandat en plus du sien.

Dans le cas de décès ou de démission d'un membre du Bureau, le Comité Exécutif pourvoit à son remplacement immédiat.

Le Bureau assure la continuité de l'action du GIEG. Dans les cas d'urgence, il peut se saisir lui-même des questions répondant à l'objet du GIEG.

Il doit rendre compte à la prochaine réunion du Comité Exécutif de l'action menée.

Les décisions sont prises à la majorité. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

IV. 4 - LE PRÉSIDENT

ARTICLE 17

Le Président convoque le Bureau et le Comité Exécutif. Il préside les séances, en fixe le programme et dirige les travaux. Il représente le GIEG en justice et dans les actes de la vie civile. Il ordonnance les dépenses. En cas d'absence, le Président délègue ses pouvoirs à un Vice-Président.

.../...

ARTICLE 18

D'une façon habituelle, le Président, les Vice-Présidents, le Trésorier et le Secrétaire Général disposent de la signature.

IV.5 - LE SECRETAIRE GENERAL

ARTICLE 19

Le Secrétaire Général assume la responsabilité du fonctionnement du Secrétariat Général.

Il rend compte de son activité au Bureau et a toute initiative pour présenter à celui-ci des suggestions, propositions ou recommandations.

Il associe les Secrétaires Généraux des Syndicats Professionnels chaque fois que nécessaire.

TITRE V - DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 20

En cas de dissolution par l'Assemblée Générale délibérant comme il est dit à l'article 11, paragraphe 3, ou ordonnée par Justice, les biens du GIEG sont dévolus conformément aux règles déterminées par l'Assemblée qui aura prononcé la dissolution.

Dans le cas de dissolution judiciaire, une Assemblée Générale sera réunie exclusivement à cet effet. En aucun cas, les biens du GIEG ne pourront être répartis entre les membres adhérents.

TITRE VI - DEPOT DES STATUTS

ARTICLE 21

Les présents statuts seront déposés conformément à la Loi, avec la liste des membres du Bureau.

Ce dépôt sera renouvelé lors de chaque modification statutaire.

Conakry, le

1985

Le Président

DOCUMENT IV

PROJET DE STATUTS D'UN SYNDICAT DES INDUSTRIELS DE GUINEE

CHAPITRE I - OBJET - SIEGE SOCIAL - DUREE

ARTICLE 1

Il est formé entre les Entreprises Industrielles et assimilées de GUINEE qui adhèrent aux présents statuts, une Association Professionnelle régie conformément à l'ordonnance n° du

ARTICLE 2

Cette Association a pour but d'unir les industriels et assimilés de Guinée, et plus spécialement de :

.../...

- créer et maintenir entre eux des liens de solidarité et d'entraide
- poursuivre l'étude et la défense des intérêts industriels commerciaux et économiques de ses membres ; représenter ces intérêts auprès des Pouvoirs Publics ; centraliser les réclamations et les vœux d'ordre corporatif
- centraliser et diffuser tous documents et renseignements utiles concernant les intérêts des membres du Syndicat ; propager la connaissance des lois, règlements et usages en vigueur
- acquérir tous immeubles et objets mobiliers nécessaires à ses réunions, bibliothèques et généralement exercer toutes les attributions autorisées

ARTICLE 3

L'Association prend la dénomination de :

SYNDICAT DES INDUSTRIELS DE GUINEE

ARTICLE 4

Le siège social est établi à Conakry. Il pourra être transféré en tout autre lieu de Guinée par délibération de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 5

La durée du Syndicat est illimitée, ainsi que le nombre de ses membres.

.../...

CHAPITRE II - ADMISSIONS - DEMISSIONS
RADIATIONS

ARTICLE 6

Seules pourront être membres du Syndicat les Sociétés ou les personnes exploitant une industrie ou des ateliers présentant un caractère industriel en Guinée et s'engageant à adhérer aux présents statuts et à se conformer aux règlements du syndicat et aux délibérations prises par l'Assemblée Générale, dans la limite de ses pouvoirs et de l'objet syndical.

Pour être admis dans cette Association, les candidats devront présenter une demande d'adhésion qui sera examinée par le Conseil.

Seront membres de droit et pourront, en qualité de fondateurs, participer à l'Assemblée constitutive du Syndicat, les Industriels remplissant les conditions du paragraphe 1 du présent article et ayant adhéré aux présents statuts.

ARTICLE 7

L'admission d'un nouveau membre au syndicat est prononcée par le Conseil syndical et doit réunir la majorité des trois quarts.

La radiation d'un membre au sein du syndicat est prononcée par le Conseil syndical à l'unanimité des voix, hormis celle de l'intéressé.

L'exclusion ne pourra être prononcée qu'après enquête et la cause de cette exclusion devra être énoncée dans la délibération du Conseil syndical.

.../...

Sont des motifs d'exclusion toute condamnation entachant l'honorabilité de l'adhérent, tout manquement grave aux règlements, l'abus du titre de membre du syndicat, le défaut de paiement des cotisations, cette énumération étant énonciative et non limitative.

ARTICLE 9

Chaque membre du syndicat peut se retirer à tout moment de l'Association.

En cas de décès d'un membre du Syndicat ou de retrait par suite de démission ou de révocation il ne lui est dû, ou à ses ayants-droit, aucun remboursement des sommes qu'il a versées et il ne lui est reconnu aucune part dans les biens communs.

CHAPITRE III - COTISATIONS

ARTICLE 9

Le taux de la cotisation est fixé par l'Assemblée Générale.

La cotisation est due pour l'année entière dans le cas d'admission, de démission ou d'exclusion de l'adhérent au cours d'un exercice. Toutefois, en cas d'exclusion, la cotisation reste due pour les six mois qui suivent le retrait de l'adhésion.

Elle est mise en recouvrement pendant le premier mois de l'exercice.

.../...

Tout adhérent qui n'aura pas acquitté le montant de sa cotisation sur présentation de la quittance et trois mois après une mise en demeure par simple lettre recommandée, sera considéré comme démissionnaire et exclu du syndicat par décision du Conseil syndical.

Tout adhérent qui n'aura pas payé sa cotisation ne pourra prendre part aux Assemblées Générales pendant qu'il sera en demeure.

CHAPITRE IV - ADMINISTRATION DU SYNDICAT

ARTICLE 10

Le Syndicat est géré et administré par un Conseil composé de 25 (vingt cinq) membres au plus, élus pour quatre ans, au scrutin secret.

Les membres sortant sont rééligibles.

Le Conseil choisit parmi ses membres un Président, éventuellement un ou plusieurs Vice-Présidents titulaires ou suppléants, un Trésorier.

Il nomme, soit parmi ses membres, soit parmi les membres du Syndicat, soit parmi les personnes étrangères au Syndicat, un Secrétaire Général. En cas de congé du titulaire, il peut nommer un Secrétaire Général suppléant.

Dans le cas de décès ou de démission d'un membre du Conseil, il est pourvu à son remplacement provisoire jusqu'à la prochaine Assemblée Générale qui élit le nouveau titulaire.

ARTICLE 11

Le Conseil syndical se réunit sur la convocation de son Président et, en cas d'empêchement, d'un des Vice-Présidents titulaires ou suppléants chaque fois que les intérêts du Syndicat le requièrent.

Tout membre du Syndicat a le droit de demander au Président ou à un des Vice-Présidents la réunion du Conseil syndical pour un motif valable. Cette réunion doit se tenir dans les huit jours qui suivent la demande.

Les membres du Conseil ont la faculté de se faire représenter par un de leurs collègues, sans que toutefois celui-ci puisse remplacer plus d'un membre.

Le Conseil ne pourra délibérer valablement que si la moitié plus un des membres qui le composent y assistent soit en personne, soit par mandataire.

Les décisions sont prises à la majorité des trois quarts. Chaque membre présent ou représenté a droit à une voix.

Les extraits ou copies des délibérations du Conseil sont certifiés conformes par le Président ou un des Vice-Présidents.

ARTICLE 12

Le Conseil gère et administre le syndicat, veille au respect des statuts et assure l'exécution des résolutions et voeux des Assemblées Générales.

.../...

Il représente le Syndicat auprès des tiers et spécialement des administrations publiques et en Justice, et donne à cet effet délégation permanente à son Président ou, à défaut, à ses Vice-Présidents.

Il se prononce sur l'admission ou l'exclusion des membres du Syndicat.

Il s'applique à mettre en oeuvre toutes les réformes susceptibles d'assurer la prospérité et le développement des industries en Guinée.

Il décide de l'adhésion du Syndicat à toute Union de Syndicats ou de Fédérations, sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale.

Il examine les propositions qui lui sont soumises, formule des conclusions et les présente à la ratification de l'Assemblée Générale.

Il prépare le budget du Syndicat, vérifie les comptes et les soumet à l'Assemblée Générale annuelle.

Il propose tous emprunts et acquisitions nécessaires au fonctionnement du Syndicat.

Il convoque les Assemblées Générales et fait à l'Assemblée Générale annuelle un rapport sur la situation morale et financière du Syndicat ; il en exécute les décisions.

Le Secrétaire tient la correspondance, rédige les procès-verbaux, convoque les membres du Syndicat sur l'ordre du Président ou d'un Vice-Président.

Le Trésorier reçoit les cotisations, encaisse les sommes provenant du Syndicat, paie les dépenses, mais seulement sur visa du Président ou d'un Vice-Président ; il établit annuellement la situation financière.

Le Trésorier peut également faire ouvrir un compte en banque ; les dépôts de fonds seront faits à ce compte sous la signature du Trésorier seul, alors que les retraits ne pourront en être opérés que sous la signature du Trésorier et du Président qui pourra déléguer ses pouvoirs à une personne agréée par le Conseil.

ARTICLE 13

L'Assemblée Générale est convoquée obligatoirement au cours des six premiers mois de chaque exercice par le Conseil syndical qui fixe son ordre du jour sur lequel doivent figurer l'approbation des comptes de l'exercice écoulé et le renouvellement tous les quatre ans des membres du Conseil syndical.

L'Assemblée Générale peut être convoquée, en outre, au cours de l'exercice par le Conseil, soit sur son initiative, soit sur la demande écrite et motivée du quart des membres du Syndicat.

Aucune autre question que celles écrites à l'ordre du jour ne peut être discutée par ces Assemblées.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil syndical, ou à défaut, par l'un des Vice-Présidents, ou encore par l'un des membres du Conseil.

Les procès-verbaux seront signés du Président ou d'un Vice-Président et d'un autre membre du Conseil.

.../...

ARTICLE 14

L'Assemblée Générale doit, pour délibérer valablement, réunir plus des deux tiers des membres du Syndicat et ses délibérations être prises à la majorité des voix.

Si, la première Assemblée n'a pu réunir le quorum, il sera convoqué une deuxième Assemblée ; le quorum y sera du tiers et les délibérations prises à la majorité.

Dans le cas où l'Assemblée Générale est appelée à se prononcer sur une modification des statuts, sur une dissolution ou sur l'affectation des biens représentant l'actif, le quorum doit être des deux tiers du nombre des membres du Syndicat et les délibérations être votées par les deux tiers des membres présents.

Le vote peut avoir lieu par correspondance.

Les décisions prises par l'Assemblée Générale dans les limites de l'objet syndical, tel qu'il est précisé à l'article 2 des présents statuts, sont exécutoires pour tous les membres du Syndicat, même absents ou dissidents.

CHAPITRE V - DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 15

En cas de dissolution par l'Assemblée Générale délibérant comme il est dit à l'article 14, paragraphe 2, ou ordonnée par Justice, les biens de l'Association sont dévolus conformément aux règles déterminées par l'Assemblée qui aura prononcé la dissolution.

.../...

Dans le cas de dissolution judiciaire, une Assemblée Générale sera réunie exclusivement à cet effet.

En aucun cas, les biens de l'Association ne pourront être répartis entre les membres adhérents.

CHAPITRE VI - DEPOT DES STATUTS

ARTICLE 16

Les présents statuts seront déposés conformément à la loi, avec la liste des membres du Conseil syndical.

Ce dépôt sera renouvelé lors de chaque changement de la Direction et des Statuts.

Fait à CONAKRY, le

1985

DOCUMENT V

PROPOSITIONS DE MESURES D'APPUI A LA CREATION DE PME

ZONE INDUSTRIELLE

En général, l'aménagement de zone industrielle est coûteux et long. Le passage du lieu de l'activité normale même dans des locaux mal adaptés à la zone industrielle parfaitement aménagée, crée aussi beaucoup de perturbations, des frais d'investissement et des charges récurrentes non négligeables.

Il pourrait être envisagé une collaboration avec la ville de Conakry pour qu'elle cède du terrain aménageable en mini zone industrielle viabilisée et construite de surfaces couvertes modulaires.

La ville peut réaliser un emprunt, le garantir et le rembourser à partir des locations perçues.

Les candidats à l'installation n'auront pas d'investissement immobilier à prévoir, allégeant d'autant l'enveloppe de leur projet, tout en étant garantis sur le droit d'occupation.

BUREAU CORRESPONDANT EN EUROPE

L'enclavement actuel de la Guinée de par le manque de possibilités de communications avec l'extérieur dû aux possibilités extrêmement limitées des télécommunications, téléphone et télex, pourrait être réduit en s'appuyant sur un bureau de correspondant du Ministère et plus particulièrement du Service Promotion.

Ce bureau pourrait entreprendre à la demande des démarches, des recherches auprès de fournisseurs industriels ou autres pour obtenir de la documentation, des propositions, des pré-études, des proformas, etc...

Le choix de ce partenaire doit être fait sérieusement et les termes de la convention rédigés de telle sorte qu'ils soient incitatifs et préservent les intérêts réciproques.

La rapidité du montage d'un dossier doit être une règle absolue si l'on veut dynamiser la promotion et le développement.

LE GUIDE PRATIQUE DE LA CREATION ET LA GESTION
DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

Ce guide pourrait traiter :

- . du choix du marché et le secteur d'activité
- . des démarches à entreprendre pour créer une entreprise en Guinée
- . des problèmes du financement de la PME et des possibilités qui existent
- . de l'implantation
- . des problèmes fiscaux
- . de la gestion courante
- . de l'aide et de l'assistance que peut proposer le Ministère de l'Industrie et plus particulièrement le Service Promotion.

CREATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL

ayant pour mission à partir de l'existant et d'une banque de projets adaptés, d'organiser une mission tournante dans les pays voisins, mais aussi dans les pays industrialisés, sur le thème

"INVESTISSEZ AUJOURD'HUI EN GUINEE"

- . brochure de présentation du pays
- . commentaires sur le code des investissements remanié
- . films documentaires
- . table ronde avec des industriels dans le cadre de leurs fédérations ou des groupements interprofessionnels ou chambres d'industrie
- . organisation de voyages d'études en Guinée.

Ce programme représente au moins 6 mois, sinon plus, de travail et de préparation pour un Comité restreint qui s'appuie et met à contribution, lorsque nécessaire, les compétences dont il a besoin au Ministère du Développement de l'Industrie ou autres Ministères, institutions, organismes, etc...

AIDE A LA CREATION DE PME DANS LE DOMAINE
MEDICO-PHARMACEUTIQUE

PRINCIPES D'ACTION

Il s'agit de donner un contenu concret à l'autorisation d'un secteur privé à côté du secteur public seul existant avant l'avènement de la II^e République.

En outre, une aide permettra de faciliter, par l'octroi de crédits, le départ d'une partie des fonctionnaires du Ministère de la Santé Publique vers le privé, ce qui concrétisera une autre directive : celle de la diminution du nombre des fonctionnaires, nécessitée par la nouvelle politique de rigueur du Budget de l'Etat.

Enfin, dans le cas particulier des Officines pharmaceutiques de Pharmaguinée, il s'agit de promouvoir une opération triangulaire à quadruple objectif :

- . privatiser dans un premier temps la moitié des officines existantes (40 sur les 80)
- . assurer un crédit à tous les pharmaciens désireux de quitter le secteur public pour acheter ces officines
- . permettre une réduction de l'important corps public des pharmaciens
- . en compensation de la perte en capital subie, procurer un fonds de roulement à Pharmaguinée pour lui permettre d'assurer un achat plus régulier de médicaments destinés à la fois au secteur public et aux officines nouvellement privatisées pour une période transitoire, conjointement avec d'éventuels importateurs pour ce dernier secteur.

.../...

MONTAGE FINANCIER DE LA CESSION DES OFFICINES
PHARMACEUTIQUES AU SECTEUR PRIVE

Il s'agit de trouver un financement extérieur en monnaie convertible, soit remboursable en Syllis, soit non remboursable.

Le montant de ce financement servira de caution à la Banque qui assurera l'opération de crédit auprès des pharmaciens désireux de quitter le secteur public pour acheter ces officines qui deviendront privées.

Le crédit portera sur la totalité ou la majorité de la somme à laquelle sera évaluée chaque officine (le fonds de commerce, les meubles et équipements, les murs et enfin les stocks).

Les remboursements annuels seront prévus en fonction du chiffre d'affaires et du niveau de la marge fixée (très probablement de l'ordre de 30 % sur le prix de cession).

L'Etablissement de Crédit sera le bénéficiaire de ces remboursements. Quant aux sommes avancées par cet Etablissement de Crédit aux pharmaciens candidats à l'achat des officines, elles seront soit versées à Pharmaguinée, vendeur des officines (dans le cas d'un financement non remboursable), soit rendues aux bailleurs de fonds extérieurs, si ces derniers accordent un financement en devises avec remboursement en Syllis.

Quant aux devises, base de l'opération, elles seront mises à la disposition de Pharmaguinée pour lui servir de fonds de roulement, ce qui lui permettra enfin d'assurer un ravitaillement régulier et en quantité suffisante des officines restées publiques et de l'ensemble des formations médico-sanitaires publiques.

.../...

Pendant une période intérimaire, au cours de laquelle la Guinée règlera ses problèmes monétaires - taux de change et convertibilité - Pharmaguinée pourra en outre assurer le ravitaillement en médicaments des officines devenues privées en concurrence éventuelle avec des importateurs privés prêts à se contenter de paiements en Syllis.

Afin de fixer le niveau du financement qui sera demandé à un bailleur de fonds extérieur, on a estimé la valeur des 40 officines pharmaceutiques que Pharmaguinée est prête à vendre au secteur privé à 4 millions de \$, soit en moyenne 100 000 \$ par pharmacie (à partir de l'hypothèse d'un chiffre d'affaires annuel de 40 000 \$, ce qui donnerait une première approximation à la fois de la valeur du fonds de commerce et de la valeur du stock de départ, le reste étant constitué par les équipements, le matériel et les murs).

Il est évident qu'une étude plus poussée sera nécessaire lors de la réalisation d'une telle opération. Probablement le bailleur de fonds demandera lui-même une telle étude avant de s'engager définitivement. De toute façon, il faut envisager dès maintenant des mesures d'accompagnement :

- . maintien de l'actuelle politique de médicaments essentiels et de noms génériques afin de fournir le plus de médicaments possibles pour une somme donnée, que ce soit au secteur public ou privé,
- . développement des achats groupés avec l'aide éventuelle d'organismes internationaux spécialisés (comme l'UNICEF et l'OMS),
- . création soit d'un Ordre des Pharmaciens, soit d'une Union Patronale des Pharmaciens privés afin que le Gouvernement ait un interlocuteur avec lequel il puisse discuter des problèmes moraux et commerciaux de la profession

.../...

- . détermination des règles d'installation pour de nouvel-
les officines (hors celles qui vont être cédées au sec-
teur privé par Pharmaguinée), ce qui doit s'inscrire
normalement dans la future carte sanitaire de la
Guinée,
- . précision légale de l'incompatibilité des deux fonc-
tions publiques et privées par la même personne. Celui
qui s'installe dans le privé quitte la Fonction publi-
que.
- . suppression de la clause de l'obligation de 10 ans de
service public après avoir terminé des études supé-
rieures,
- . mesures législatives en matière de fonds de commerce
avec en particulier l'instauration des hypothèques et
du nantissement (dans le cadre plus général du renou-
veau du Code du commerce et des réglementations y
afférentes),
- . détermination des règles d'évaluation d'une pharmacie
(à la fois dans le but de fixer le montant du prix de
vente et pour servir de base à l'imposition).
- . détermination des procédures de ventes : aux enchères?
à prix fixe ? avec un concours technique de pré-qualifi-
cation ? ou toute autre procédure à déterminer.
- . fixation d'une clause de sauvegarde pour l'Etat : ainsi
par exemple la vente avant 5 ans entraînerait le ver-
sement de 100 % de la plus-value réalisée par le phar-
macien privé à l'Etat et évidemment le remboursement
intégral du crédit en cours.
- . obligation formelle d'une comptabilité afin de permettre
une imposition selon la fiscalité normale des entre-
prises privées.

.../...

Ces mesures d'accompagnement ne sont pas limitatives, elles montrent seulement la nécessité d'une étude spécifique lorsqu'on passera aux actes.

AIDE A LA CREATION DE PME DANS LE DOMAINE MEDICAL

L'opération Officine pharmaceutique est plus une aide au transfert du public vers le privé qu'une véritable aide à la création.

Dans le domaine des cliniques médico-chirurgicales, des cabinets de médecins et de spécialistes, des laboratoires d'analyses, il s'agit alors d'une véritable création de PME - le transfert du public vers le privé n'ayant alors pas d'objet.

Ici aussi un besoin de crédits pour l'installation des privés est nécessaire. Lui aussi justifie un financement extérieur selon le même principe que précédemment (financement en devises remboursables en Syllis ou bien financement non remboursable) .

L'opération ne nécessite cependant pas uniquement des devises (nécessaires néanmoins pour l'importation des matériels médico-techniques). Une partie de l'installation des PME médico-chirurgicales peut se faire en Syllis (locaux, ameublements).

Indiscutablement il serait intéressant de lier ce 2ème volet de l'aide à la création de PME à la première cession des officines de Pharmaguinée.

Dans l'hypothèse où le financement de l'opération "officines pharmaceutiques" serait assorti d'un remboursement en Syllis, ces derniers pourraient servir à leur tour pour la partie en Syllis du crédit à accorder aux créations de PME médico-chirurgicales.

Une première estimation des besoins de financement pour ce deuxième type de crédit pourrait se monter elle aussi à 4 millions de \$, ce qui ferait pour l'ensemble de ce projet 8 millions de \$.

- o -

DOCUMENT VI

FICHES DE PROJETS DU PROGRAMME PME DU PIRN

PROMOTION PME

LIGNE DE CREDIT

I - AGENCE D'EXECUTION

Service de la Promotion PME/ CNCIH

II - NATURE DU PROJET

Préparation d'une ligne de crédit de 15 000 000 de US \$ pour le financement de projets PME nouveaux ou le financement de projets de développement ou de diversification dans des lignes porteuses.

III - CALENDRIER

Mise en place fin 1987, à compter du deuxième semestre.

IV - DOCUMENTATION DISPONIBLE

Prévisions élaborées pour le PIRN dans le cadre du développement du secteur PME.

.../...

V - CONTEXTE DE JUSTIFICATION

Il existe actuellement une ligne de crédit AID de 9 400 000 \$ US, plus, à la signature une ligne de crédit CEE de 4 145 000 Ecus.

Si, les dispositions sont prises aux différents niveaux Gouvernement, Ministère du Développement Industriel et Service de la Promotion, les capacités d'absorption du secteur PME devraient épuiser les deux premières lignes de crédit avant la fin du PIRN.

De plus, il n'est pas impossible que plusieurs projets atteignent des niveaux dépassant le demi million de \$ US. Il serait difficile de retarder des projets valables en attendant la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit. Il y a donc intérêt à prévoir sa préparation dès maintenant.

- OBJECTIFS

Cette demande de préparation de ligne de crédit est destinée à pourvoir au financement de projets PME d'un montant de 15 000 000 de \$ US.

Ces projets ne devraient pas dépasser 2 000 000 de \$ US et pourraient soit être des projets nouveaux, soit concerner des projets de développement ou des projets d'extension ou de diversification sur des créneaux porteurs.

Cette ligne de crédit comme les précédentes serait gérée par le CNCIH.

PROMOTION PME

FINANCEMENT HORS PROJETS

I - AGENCE D'EXECUTION

Service de la Promotion PME/CNCIH

II - NATURE DU PROJET

Fonds de mise à disposition de devises pour l'approvisionnement en matières premières, en pièces de rechange et en services pour le secteur PME.

III - COUT TOTAL

52 millions de dollars.

IV - CALENDRIER

1985 : 12 millions de \$ US
1986 : 16 millions de \$ US
1987 : 24 millions de \$ US.

V - DOCUMENTATION DISPONIBLE

Prévisions élaborées pour le PIRN dans le cadre du développement du Secteur PME.

VI - CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans le cadre de la relance et du développement du secteur de la PME, des lignes de crédit sont mises à disposition pour financer les investissements.

Les lignes de crédit acquises s'élèvent à 12 350 \$ et une ligne de crédit complémentaire dite de relais est envisagée pour un montant de 15 millions de dollars.

Il ne servirait à rien d'engager les promoteurs dans des investissements si la possibilité d'accéder à l'importation des matières premières nécessaires à leur exploitation et les pièces de rechange indispensables au maintien de l'outil de production en bon état de marche ne leur était pas octroyée.

La mise à disposition est progressive :

12 millions en 1985
16 millions en 1986
24 millions en 1987.

Le secteur ne serait pas capable d'absorber plus dans cette période de lancement, il est donc inutile d'établir une demande supérieure.

VII - OBJECTIFS

Cette demande échelonnée de mise à disposition d'un fonds de devises de 52 millions de dollars a pour objectif premier de réamorcer l'activité de la PME.

L'accès aux possibilités d'importer des matières premières et les rechanges doit avoir comme objectif premier la régulation de la production en évitant les à-coups et de ce fait une meilleure planification des productions.

PROMOTION PME

PROJET D'ETUDES A REALISER

I - IDENTIFICATION

- . numéro d'identification du projet 1234
- . secteur d'intervention Promotion PME
- . localisation géographique Conakry
- . organe responsable Ministère du Développement Industriel
- . coût total du projet 264 000 \$ US

II - ETAT D'AVANCEMENT

Il s'agit de réaliser une série d'études sur le résultat desquelles le Service Promotion pourra orienter ses actions aussi bien vers la PME que vers le milieu informel.

III - CONTEXTE DE JUSTIFICATION

Le Service de la Promotion PME n'est pas en mesure de proposer une politique de développement, de promotion ou de diversification des entreprises, car beaucoup de renseignements fiables et d'informations manquent pour étoffer une politique.

IV - OBJECTIF DU PROJET

Mettre à la disposition du Service de Promotion des PME dans un délai court les informations nécessaires pour mieux orienter, guider les efforts de promotion de la PME et notamment de favoriser les investissements qui sont opportuns de réaliser pour créer un tissu PME suffisamment dense et complémentaire à l'industrie déjà en place ou qui sera prochainement installée.

.../...

Une série d'études sera nécessaire pour rendre le développement PME cohérent avec la politique d'industrialisation retenue par le Gouvernement. Le développement de la PME devra être stimulé dans certains secteurs et ceux-ci restent à déterminer avec plus de précisions pour bien apprécier leur impact sur l'économie.

- INVESTIGATION SUR LE MILIEU DE LA PME

Sur la zone de Conakry et les principaux centres de l'intérieur.

- INVESTIGATION SUR LE MILIEU INFORMEL

Pour apprécier la capacité des entreprises déjà constituées et qui travaillent dans l'illégalité à se développer, se diversifier et se normaliser.

- ETUDE D'INTEGRATION DES PME DANS LE TISSU INDUSTRIEL DU MOMENT OU A VENIR

Filières industrielles - productions complémentaires - sous-traitance - maintenance - prestations de services diverses.

- ETUDES DES OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT

Dans des unités de productions du type PME développées pour préparer un programme de recherche de partenaires dans le cadre d'une collaboration avec des investisseurs étrangers.

Etude d'une banque de projets à partir de la capitalisation existante dans les organismes internationaux et les pays africains voisins et notamment Afrique du Nord.

.../...

Etude d'un fonds d'investissement et de garantie
pour la promotion de projets se révélant particulièrement intéressants, mais n'ayant aucune possibilité de financement personnel au départ.

Une enveloppe globale de 24 mois/hommes devrait être suffisante pour mener à bien l'ensemble de ces études qui seraient menées avec la collaboration active des agents du Service de Promotion.

PROMOTION PME

REINSTALLATION DU SERVICE DE PROMOTION DES PME

I - IDENTIFICATION

Numéro d'identification du projet : 1234
Secteur d'intervention : la promotion PME
Localisation géographique : Conakry
Durée : 6 mois à réaliser
en 1987
Organisme responsable : Ministère du Déve-
loppement Indus-
triel
Coût du Projet : 50 000 \$ US

II - ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

Extension : Il s'agit de rééquiper le Service
de Promotion de petites et moyennes entreprises.

III - CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Lors de la création du Secrétariat d'Etat à la
Promotion Rurale et Artisanale, tout le matériel
qui équipait le Service de Promotion a été attri-
bué au Secrétariat d'Etat . Le Service de la
Promotion se trouve donc totalement démuné et
doit être rééquipé au plus tôt. Il s'agit de lui
fournir :

1) l'équipement de bureau et machines	8 000 \$
2) dotation véhicules	15 000 \$
3) dotation mini-ordinateur, des logiciels pour la gestion courante du service, la gestion des agré- ments, affectés au service, la comptabilité du service, etc...	10 000 \$

.../...

4) dotation une photocopieuse- classeur	5 000 \$
5) dotation documentation technique, juridique, économique et abonnements	10 000 \$
6) raccordement et installation téléphone	2 000 \$
	<hr/>
	50 000 \$

IV - OBJECTIFS

Cette demande de rééquipement et de réinstallation est faite dans le but de rendre ce service opérationnel car on peut considérer qu'il n'a plus les moyens d'assurer convenablement sa mission de promotion des PME et de traitement des agréments.

PROMOTION PME

PROGRAMME DE FORMATION

I - IDENTIFICATION

Numéro d'identification du projet : 1234
Secteur d'intervention : Promotion PME
Formation
Localisation géographique : Conakry
Organe responsable : Ministère du
Développement
Industriel
Coût total du projet : 364 000 \$ US

II - ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

Extension : Il s'agit de compléter la formation
du personnel opérationnel du Service de la
Promotion PME.

III - CONTEXTE ET JUSTIFICATION

I - Un programme de formation complémentaire
destiné à perfectionner les agents travail-
lant au sein du Service de Promotion s'avè-
re indispensable.

Les thèmes retenus sont les suivants et
seront traités progressivement entre 1985
et 1987 :

- . Méthodologie d'évaluation des projets
- . Planification industrielle
- . L'usage de l'outil informatique
- . Formation documentaliste
- . Conduite des études de marché

.../...

- . Méthodes de management
- . Contrôle de gestion
- . L'analyse au service de la décision
- . Lecture rapide
- . Bourses d'études.

Ces formations pourront s'opérer en grande partie dans le cadre d'une collaboration Sud/Sud, c'est à dire avec des centres de formation fonctionnant et capables de faire des prestations de qualité.

119 000 \$

2 - Séminaires de formation destinés aux promoteurs

Préparation des promoteurs dont les projets méritent de par leur intérêt une attention particulière à une participation plus active à sa construction.

70 000 \$

3 - Séminaires de formation des chefs d'entreprises PME

Séminaires basés sur une formation pratique se déroulant dans la réalité quotidienne de l'entreprise et touchant tous les domaines de la gestion des entreprises.

120 000 \$

4 - Séminaires de formation à la gestion de la qualité

Ces séminaires s'adressent au personnel de direction et d'encadrement des entreprises et des industries.

.../...

Il se déroulera en 26 séances à partir d'un matériel pédagogique parfaitement au point (vidéo-cassettes, manuel pour le stagiaire, manuel moniteur, transparents pour rétroprojection) Méthode Docteur Juran.

55 000 \$

Nota : Le principe de ces formations est qu'il se veut le plus pratique possible et compte une bonne part de formation appliquée soit dans le Service de Promotion, soit dans l'entreprise.

IV - OBJECTIFS DU PROJET DE FORMATION

Améliorer pendant une période de 3 ans les connaissances; les compétences et les comportements des personnels du Service de Promotion mais également les promoteurs et surtout les chefs d'entreprises.

PROMOTION PME

ASSISTANCE TECHNIQUE COMPLEMENTAIRE

I - IDENTIFICATION

Numéro d'identification du projet : 1234
Secteur d'intervention : Promotion PME
Localisation géographique : Conakry et
provinces
Organe responsable : Ministère du
Développement
Industriel
Coût total du projet. : 1 960 000 \$ US
dont
1 520 000 sont déjà
acquis.

II - ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

Extension : il s'agit de renforcer par une action permanente ou ponctuelle d'expertise le Service de la Promotion des entreprises PME.

III - CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'organisation actuelle du Service de la Promotion des entreprises est en mesure de traiter les demandes d'agrément et procéder aux études des dossiers des promoteurs, notamment les dossiers nécessitant une aide au financement du projet. Le Service de la Promotion est un "passage obligatoire" pour tout promoteur qui souhaite lancer une activité qui l'intéresse mais qui ne cadre pas toujours avec les souhaits, l'orientation et la politique de développement du secteur privé.

.../...

IV - OBJECTIF DU PROJET

RENFORCEMENT PERMANENT

Pour mettre le Service de la Promotion PME dans une véritable position de promoteur, il convient donc de changer d'attitude tout en prenant en compte l'ensemble des demandes pour explorer le milieu PME et surtout le milieu informel et y détecter les unités de production présentant les caractéristiques qualitatives minimum pour supporter le "choc" de la normalisation progressive du développement et de la diversification dans une ligne d'activité complémentaire et porteuse.

Tout réside donc dans la façon d'aborder le problème : attitude statique et attendre que se présente un cas intéressant ou attitude dynamique qui revient à découvrir des qualités, voire, des talents à promouvoir.

24 mois/hommes

264 000 \$

Renforcement par actions ponctuelles

De ce qui précède découle la nécessité de pouvoir au moment opportun mettre à disposition du Service de la Promotion pour un problème bien circonscrit et précis l'expertise temporaire qui lui manque pour faire avancer le projet ou le concrétiser avec le maximum de garantie sur le plan technique ; les exemples sont nombreux où l'échec est dû à une méconnaissance de certaines contraintes qui ne dépendent pas véritablement du projet lui-même mais qui en compromettent le bon déroulement ou freine la rentabilité.

12 mois/hommes

150 000 \$

DOCUMENT VII

LISTES DES PROMOTEURS AGREES

SITUATION DES DEMANDES DE FINANCEMENT EN COURS D'ETUDES

POUR LES PROMOTEURS NATIONAUX

(1984 - 1985)

N/D	Promoteurs	Activités	Lieu d'implantation	Observation
1	Mamadou Malal Baldé	Ferme avicole	Labé	
2	Fatoumata Binta Diallo	Salon de couture	Conakry	
3	Mamadou Lama RAH	Fabrique glace alim.	Conakry	
4	Mory Diabaté	Tapisserie	Conakry	
5	Coopérative Tinda	Ferme d'élevage	Lola	
6	El Hadj Ibrahima Tanguhé D.	Boulangerie	Labé	
7	Amara Cissé	Briqueterie	Conakry	
8	Moustapha Camara	Boulangerie	Conakry	
9	Mamadou Dian Diallo	Peinture et Décor.	Labé	
10	Oumar Bah	Briqueterie	Dabola	
11	Mamady Touré	Briques-claustras	Kindia	
12	Alhassane Diallo	Transports de produits	Conakry	
13	Madiou N'Diaye	Transport	Conakry	
14	<u>Mamadou Diop</u>	Transport	"	
15	Mamadou Diop	Fabrique de parapl.	Conakry	
16	<u>Ibramina Sangoura</u>	Transport	"	
17	<u>Zakaria Camara (INAREN)</u>	Transport	"	
18	<u>Abou Conté</u>	Transport	"	
19	<u>Hamidou Diallo</u>	Transport	"	
20	<u>Mamadou Diouldé Diallo</u>	Transport	"	
21	<u>Mamadou Boye Diallo</u>	Transport	"	
22	Lanfia Béréte	Ferme avicole	Kindia	
23	Mohamed Aly Camara	Boulangerie	Kissidougou	
24	Melle SURENA	Rebobinage	Conakry III	
25	Thierno Mamadou Barry	Scierie	Mamou	
26	David Coumbassa	Scierie	Boké	
27	Mamadou Konaté et Frères	Literie-Brouetterie	Conakry	
28	Kaba Condé	Outils agricole		

29	! Catherine Sagno	! Centre entomologi.	! N'Zérékoré	!
30	! Germaine Haba	! Transport Frigorif.	! Conakry	!
31	! Sékou Camara "CAMLEX"	! Usine de carreaux	! Conakry	!
32	! El hadj Seinkou Diané	! Briqueterie	! Conakry	!
33	! Kabinet Kaba	! Boulangerie	! Conakry	!
34	! S.O.P.I.P.	! Matériels Sanitaires	! Conakry	!
35	! Ousmane Bangoura	! Boulangerie	! Conakry	!
36	! Malick Diallo	! Boulangerie	! Conakry	!
37	! BO PA GUI	! Boulangerie	! Conakry	!
38	! C.M.A.T.	! Transport en comm.	! Conakry	!
39	! CREMOGUI	! Crème glacée	! Conakry	!
40	! Polyvalent	! Menuiserie moderne	! Conakry	!
41	! Mamadou Kolon Diallo	! Ferme avicole	! Conakry	!
42	! El Hadj Lamarana Barry	! Boulangerie	! Conakry	!
43	! Traoré et Cie (Sonfonia)	! Ferme avicole	! Conakry	!
44	! Alpha Oumar Diallo	! Cinema	! Mamou	!
45	! S.E.G.	! Electricité	! Fria/Conakry	!
46	! Hadja Kouta Oularé	! Nougette	! Conakry III	!
47	! Albert Sylla	! Atelier Frigorifi.	! Conakry I	!
48	! Aly Badara Camara	! Pêche artisanale	! Conakry II	!
49	! Mohamed Youssef	! Scierie aluminium	! Conakry	!
50	! Yéro Diallo	! Mécanique auto	! Labé	!
51	! Alkay Baldé	! Entreprise St.	! Labé	!
52	! Mme Diénabou Sy	! Teinture - couture	! Conakry	!
53	! Ets Alphadou	! Clouterie	! Fria	!
54	! Ousmane Fall	! Menuiserie	! Conakry	!
55	! Alhassane Soumah	! Menuiserie	! Conakry	!
56	! Mamady Bamba	! Transport int. urb.	! Conakry	!
57	! Ets. Amara Yansané	! Deux Camions merce.	! Conakry	!
58	! Daouda Diabaté	! Transport	! Conakry	!
59	! Mody Allmou Barry	! 3 camions Mercedes	! Mamou	!
60	! Bakary Diané	! Transport	! Conakry	!
61	! Moustapha Camara	! Deux camions merc.	! Conakry	!
	!	!	!	!

LISTE DES PROMOTEURS ETRANGERS (AGREES)

ORD.	Prénoms et Noms	Activités	Siège	N° D'agrém.	Date et Année d'agrément	Obser
1	Mohamed MEROUEH & Frères	Boulangerie	Conakry	009	16.07.81	
2	Souleymane CHALOUB	"	Conakry	39	16.10.81	
3	Assam MOURARIM	"	"	46	12.11.81	
4	Aly CEALOUÉ	"	"	61	5.12.81	
5	Habib ATTYA	"	"	61	24.05.82	
6	Christian Noel CHAYA	"	"	006	24.01.83	
7	Mme Youssef YOUSSEUF	"	"	14	19.02.83	
8	Kamal JAMMAL	"	"	62	25.05.83	
9	Md Nemè MEROUEH	"	"	78	22.05.83	
10	Nabila FAWAZ	"	"	10477	26.10.83	
11	Hassane HIZAZI	"	"	10521	26.10.83	
12	Gazerdine ANIS	"	"	10774	31.10.83	
13	Raymond WATTY	"	"	0329	10.01.84	
14	Christian CHAYA	"	"	0328	10.01.84	
15	Jaffal Maffouz	Menuiserie	Conakry	59	24.12.80	
16	Fouad Thermos	"	"	47	12.11.81	
17	Tellier Roger	Mécanique Gle	Conakry	6676	30.06.83	
18	Fernandès This	"	"	13537	15.12.83	
19	Habib Attya	Matériaux Cont	Conakry	62	24.05.82	
20	Jaffal Maffouz	"	"	0718	24.01.84	
21	Roger Hadjimallis	"	"	0639		
22	Saami Saadi	Vulcanisation	Conakry	52	15.12.80	
23	Kalil Abou Kalil	"	"	13	8.02.82	
24	Mme Veuve Hassan FAWAZ	Seaux galvanisés	"	18	8.02.82	
25	Kazeim Fawaz	Plastification	"	3170	29.06.84	
26	Kalil Abou Kalil	Confection Hts	Conakry	N° 12	8.02.82	
27	Houssein Assan Jaffal	Ferme avicole	Conakry	N° 005	12.01.81	
28	Hassan Thermos	"	"	85	1982	
29	Hamid Abou Kalil	"	"	1576	24.02.84	

..../..

50	Abdallah Hellou	Savonnerie	Siguiri	N° 58	3.12.81
51	Joseph Gabriel	"	"	32	8.03.82
52	Abdalla Hellou Frères	"	"	19	8.02.82
53	Réné Chédiaf	"	Kindia	67	24.05.82
54	Raymond Watty	"	"	89	20.10.82
55	Joseph Gabriel	"	Conakry	2740	10.05.84
56	Abdel Tarrak Kouzouk	Petites Indust.	Conakry	N° 3035	16.06.84
57	Sami Saadi	U. Batteries	"	51	13.12.80
58	Houssein Karacuni	Matelas Mousse	"	61	29.12.80
59	Mohamed Méroueh	U. Mousse	"	001 (bis)	5.04.81
60	Roda Fayaz	U. Bougies	"	21	11.08.81
61	Jammal Kleit	P. Chaussures	"	79	27.08.82
62	Zaidan	Valiserie	"	022	13.09.83
63	Ibrahim Hizazi	Aliment.Gle	Conakry	N° 87	7.10.84
64	Jichi Anor Afif Amad	Cube Maggi	Conakry	3493	1.08.84
65	Ossan Moukarim	Boisson gaz.	Conakry	40	11.10.80
66	Youssef Md Abdalif	"	Kindia	41	11.03.82
67	Saadi Gazzi	Boisson Gaz.	Conakry	27	8.03/82
68	Mohamed Fawaz	Limonaderie	Conakry	0057	3.01.84
69	Joseph Gabriel	Huilerie	Conakry	2698	2.05.84
70	Assad Malkoum	Tourisme Hotel	Mamou	N° 88	20.10.82
71	Sami Saadi	Tourisme Hotel	Conakry	2655	26.04.84
72	Joseph Tripodi	Garage auto	Conakry		
73	James Ligaud	Photocopie	Conakry		
74	Zusane Kirchoffe	Atelier maint.	Conakry	0563	05.02.85
75	Guy Roger Jaquin	Sté.Fab.bicyclette	Conakry	0915	25.02.85
76	Guy Roger Jaquin	Sté. Pêche	"	0908	25.02.85
77	Jean Ed. Charpentier	E.G.D. Sols	Guinée	0903	25.02.85
78	Sadallah Aly Shaba	Pharmabest	Conakry	4587	21/12/84
79	Mapaté Ndouk	Sté de T.Grav.	Conakry	4629	12/12/84
80	Bolo Ambimolo Chief	SECUIBOIT	"	0565	05/02/85
81	Jean Ange Ballestra	Location Voit.	"	3141	18.06.84
82	Mathias Abou	SOCORA-GUINÉE	"	3963	20.09.84
83	Maghdeesian A. Artine	Horlogerie	Dalaba		
84	Vezerian Sembad AdFO	du Foutan			

65	! Patricia Antoinette Iar.	! Sté S.T.S.M.	! Conakry	! 4590	! 21/12/84	!
66	! Alain Moïse Ernest D.	! Transf.B.M.	!	!	!	!
67	! Georges DE MENTHON	! SOCOTEL	! Conakry	! 8792	! 10/09/84	!
68	! Leroux Jean Claude	! Société	!	!	!	!
69	! Jacob Denis	! G. Tranbit	! Conakry	! 4397	! 23/11/83	!
70	! Damien Gaugain	!	!	!	!	!
71	! Boudin L. Jacques	! Sté G.T.C.	! Conakry	! 4251	! 03/11/83	!
72	! Jean L.A. M. Dacosta	! SOGEPRO *	! Conakry	! 3691	! 22/09/84	!
73	! Sodogandj Clémentine	! Parfum et Crème	!"	! 4018	! 2/10/84	!
74	! Mohamed Mérouch	! Batterie	! Conakry	!	!	!
	!	! Eau Minérale	! Coyah	! 2771	! 18/03/84	!
75	! Hubert Jannac	! ARSA Guinée	!	!	!	!
	!	! (rénovat. Villa!	! Conakry	! 4447	! 01/12/84	!
76	! Ajavon Messan	! Nettoyage ind	!	!	!	!
	!	! rénov. Bt	! Conakry	! 2892	! 29/07/84	!
77	! EL Weckerlé	! Phoenix Inter	!	!	!	!
	!	! Guinée (mainte!	! Conakry	! 3806	! 11/09/8	!
	!	! véhicule VW-	!	!	!	!
	!	! MAN	!	!	!	!
78	! Réalino Moroni	! Sté EXPHUIGUI	! Conakry	! 4626	! 27/12/84	!
79	! Aref Moukarim	! Mousse	!	!	!	!
80	! Rodas Farvaz	! Fab. Serviette	!	!	!	!
81	! Ossam Moukarim	! Torrèfaction	!	!	!	!
	!	!	!	!	!	!
	!	!	!	!	!	!

*-Protection
Incendie

MINISTÈRE DES PETITES
ET MOYENNES ENTREPRISES ET
DE L'ARTISANAT

DIRECTION TECHNIQUE

LISTE DES PROMOTEURS AGREES AU MINISTÈRE
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN 1984

-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-

N°	PRENOMS ET NOMS	ACTIVITE	LOCALISATION	AGREMENT N°	OBSERVATIONS
1	Lantia DIOUBATE	Lavage Automobiles	COPAFRY	3491 du 1er/8/84	en projet
2	Abdoulaye CAMARA	Menuiserie	CONAKRY	3441 du 27/7/84	en exploitation
3	El Hadj Ibrahima DOUMBOUTA	Céramique, Briques	CONAKRY	3474 du 30/7/84	en projet
4	KOUMBASSA Youssouf	Complexe Avicole	COYAH	3423 du 20/7/84	en projet
5	Mamady KABA	Briqueterie moderne	CONAKRY	3411 du 21/7/84	en projet
6	Mamady KOUYATE	Atelier métallique	CONAKRY	3424 du 26/7/84	en exploitation
7	Dakary DIANE	Blanchisserie G.Pre	CONAKRY	3388 du 25/7/84	en exploitation
8	Hadja Kouta OULANE	Pâte alimentaire	CONAKRY	3409 du 21/7/84	en projet
9	Mamadou Malal HALDE	Ferme Avicole	LABE	3410 du 21/7/84	en projet
10	Société d'Electricité Gdné. S. A.	S. A.	FRIA	3385 du 20/7/84	en exploitation
11	FAKORODOUGOU	Pêche	CONAKRY	3185 du 2/7/84	en projet
12	Coopérative Ki-dia	Teinture	KINDIA	3177 du 29/6/84	en exploitation
13	Houssou NIANH	Entreprise Bâtiment	CONAKRY	3171 du 29/6/84	en projet
14	Georges TEVI	Atelier de Froid	CONAKRY	3174 du 29/6/84	en exploitation
15	Arsand DIENG	Vulgarisation	CONAKRY	3172 du 29/6/84	en exploitation
16	Jamal KLEIT	Usine Chaussure	CONAKRY	3169 du 29/6/84	en voie de réalisation
17	El Hadj Gaoussou DOUMBOUTA	Menuiserie-Tapis-	CONAKRY	3178 du 29/6/84	en exploitation
18	Abdoul THIAN	Dijouterie	CONAKRY	3175 du 29/6/84	en exploitation
19	Kamein FAWAZ	Plaque immatricul.	CONAKRY	3170 du 29/6/84	en exploitation
20	Fatoumata Bintou DIALLO	Salon de Coiffure	CONAKRY	3176 du 29/6/84	en exploitation

21	• Aly KEITA	• Entreprise d'entretien	• CONAKRY	• 3184 du 27/7/84	• en exploitati
22	• Salfou DIALLO	• Fabrique de Quinqueliba	• LABE	• 3173 du 29/6/84	• Projet
23	• Mamady KEITA	• Briqueterie moderne	• Sangoya/Ckry	• 3164 du 23/6/84	• --
24	• Coopérative des Fondeurs	• Fonderie	• Kankan	• 3163 du 23/6/84	• en exploitati
25	• Ahmadou DOUMBOUYA	• Uaine d'arome maggi	• Conakry	• 3162 du 23/6/84	• Projet
26	• Gaoussou Padiga	• Ferme-Pisci-rizi-Apicole	• Coyah	• 3155 du 23/6/84	• en exploitati
27	• Ousman FALL	• Menuiserie- Ebénisterie	• Conakry	• 3160 du 23/6/84	• --
28	• Aly Badara CAMARA	• Pêche artisanale	• Conakry	• 3158 du 23/6/84	• Projet
29	• Sonagbè BAGAYOGO	• Ferme Avicole	• Conakry	• 3157 du 23/6/84	• --
30	• Ahmed Diarra CAMARA	• Complexe agricole	• Forissarlah	• 3156 du 23/6/84	• --
31	• S O F I P	• Pêche industrielle	• Conakry	• 3159 du 23/6/84	• --
32	• SAKO Mohamed	• Matériaux de Construction	• Conakry	• 3145 du 23/6/84	• --
33	• Bakary CAMARA	• Transformation du maïs	• Conakry	• 3144 du 23/6/84	• --
34	• Mablyaye Moussa F. BANGOURA	• Fabrique eau de Javel	• Conakry	• 3143 du 23/6/84	• --
35	• Abdoulaye THIAM	• Menuiserie - Ebénisterie	• Conakry	• 3149 du --	• en exploitati
36	• Mamadou FOFANA	• Confection d'habits	• --	• 3146 du --	• Projet
37	• SO.CO.BA.	• Coopérative des bois	• --	• 3148 du --	• en exploitati
38	• Madiou DIALLO	• Menuiserie	• --	• 3140 du 18/8/84	• --
39	• DIALLO Ahmadou Salfou	• Farine de Blé	• --	• 3037 du 14/6/84	• projet
40	• Elh. Mamadou Salfou BARRY	• Savonnerie	• Kindia	• 3033 du 13/6/84	• --
41	• Gaoussou DOUMBOUYA	• Usine de Jus de Mangue	• Coyah	• 3026 du --	• --
42	• Baoussou KOUROUMA	• Glace - Chambre froide	• Conakry	• 3030 du --	• --
43	• Hadjd Mama CISE	• Ferme avicole	• --	• 3032 du --	• en exploitati
44	• Sékou DIALLO	• Entretien service auto	• --	• 3034 du --	• --
45	• Bamba Mamady Niaye	• Ramassage de Palmiste	• N'Zérékoré	• 3025 du --	• --
46	• Abass Sabati TOURE	• Réparation automobile	• Conakry	• 3031 du --	• --
47	• Morlaye BANGOURA	• Atelier de réparation de Frigo	• --	• 3029 du --	• --

48	Maly Moussa CAMARA	Confection - Blanchisserie	COMAKRY	3022 du 13/6/84	en projet
49	Kabindé BERTE	Confiserie-Pâte alimentaire	COMAKRY	3024 du 13/6/84	en projet
50	Mamadou Kaly BAH	Ménuiserie - Tapiserie	L'BB	3023 du 13/6/84	en exploitation
51	Sékou Oumar CAMARA	Complexe Agricole	Fordonriah	2976 du 8/6/84	en exploitation
52	Mamadou B'RO	Matériaux de construction	COMAKRY	2952 du 4/6/84	en projet
53	Yousseuf KEITA	Sciérie	Kiondougou	2931 du 1er/6/84	en projet
54	O I A O I	Transf.matières plastique	COMAKRY	2953 du 4 /6/84	-"-
55	S . C . M .	Représentation	-"-	2943 du 2/6/84	-"-
56	Ajaron MESSAN	Mattoyage industriel	-"-	2092 du 29/5/84	-"-
57	Sékou TOURE	Pêche Artisanale	-"-	2091 du 29/6/84	-"-
58	Albert SYLLA	Entretien- Réparation	-"-	2890 du 29/5/84	-"-
59	Sidi BAH	Ferme Avicole	-"-	2781 du 21/5/84	en projet
60	Elhadj Kabindé BERTE	Entretien Voitures	-"-	2773 du 18/5/84	en projet
61	Kaoula FAWAZ	Fabrique de Fortes -Jenstrus	-"-	2780 du 21/5/84	-"-
62	S . O . A . E .	Agriculture-Elevage	-"-	2770 du 18/5/84	-"-
63	Djoudou SY	Tinturiers	-"-	2769 du 18/5/84	en exploitation
64	Sékou DELANGOU	Entretien Réparat.Voitures	-"-	2777 du 10/5/84	en exploitation
65	Emmanuel KOLÉ	Eau de Javel-Sel marin	-"-	2776 du 18/5/84	-"-
66	Mohamed Fano KOURGUMA	Parfumerie-Batterie	COMAKRY	2772 du 10/5/84	en projet
67	Ibrahim DIALLLO	Ferme Avicole	-"-	2778 du 18/5/84	-"-
68	Mohamed Moustapha SAMO	Complexe transf.tomate	NAHOU	2775 du 18/5/84	-"-
69	Lanedy CAMARA	Salle de Cinéma	KARKAN	2774 du 18/5/84	-"-
70	Mamadou Allou BAH	Transformation Fruits	KINDIA	2766 du 10/5/84	-"-
71	Elhadj Mansou Sékou BARRY	Usine de Sardine	COMAKRY	2765 du 17/5/84	-"-
72	Mohamed Fawé KOURGUMA	Huilerie de palme	N°ZENKORE	2755 du 15/5/84	-"-
73	Mory Maïté Younoussa CAMARA	Ferme Avicole	COMAKRY	2745 du 10/5/84	-"-
74	Saléstatou DIENO	Restaurent Dancing	LAHE	2744 du 10/5/84	-"-
75	Babagalé CAMARA	Chambre Froide		2742 du 10/5/84	-"-

.../...

76	• Mamadou	KONATE	• Literie - Brouetterie	• CO AKRY	• 2741 du 10/5/04	• en exploitation
77	• Joseph	GABRIEL	• Savonnerie	• -"-	• 2740 du 10/5/84	• -"- -"
78	• Kabiné	CISSE	• -"-	• M'ZERIKONE	• 2677 du 30/4/84	• -"- -"
79	• Mamadou	DIOP	• Fabrique Parapluie	• CONAKRY	• 2679 du 30/4/84	• en projet
80	• Youssef	MOHAMED	• Scierie métallique	• CONAKRY	• 2678 du 30/4/04	• -"-
81	• Mamadou Kolon	DIALLO	• Ferme Avicole	• -"-	• 2656 du 26/4/84	• -"-
82	• Sami	SAADI	• Restaurant Mack Donal Inter.	• CONAKRY	• 2655 du 26/4/84	• -"-
83	• Diaraba	KEITA	• Ferme Avicole	• CONAKRY	• 2654 du 26/4/84	• en projet
84	• El Hadj Djiba	SQUARE	• SOCITRAH-DJISSIMASSE	• CONAKRY	• 2648 du 26/4/84	• en projet
85	• Mamadou	BARO	• Pêche Maritime	• CONAKRY	• 2653 du 24/4/84	• en projet
86	• El Hadj Senkoun	DIANE	• Matériaux de construction	• -"-	• 2647 du 23/4/84	• en exploitation
87	• Mamady	CENDE	• Scierie	• KOUROUSSA	• 2649 du 24/4/04	• en projet
88	• El Hadj Kabiné	DIANE	• Imprimerie Arabe-Français	• CO AKRY	• 3273 du 25/8/84	• en projet
89	• Kararoko Alpha	BAH	• Savonnerie	• PITA		
90	• Aly	MATTY	• Briqueterie	• Co akry	• 3489 du 1er/8/84	• exploitation
91	• Kararoko	DOUMBOUYA	• -"-	• -"-	• 3514 du 03/8/84	• en exploitation
92	• Mamadou Dian	DIALLO	• Atelier de peinture	• LADE	• 3517 du 03/8/84	• -"-
93	• Sté Entretien Véhicule		• Maintenance	• CONAKRY	• 3515 du 03/8/84	• en projet
94	• Imafi	M'PIAYE	• Glace alimentaire	• -"-	• 3492 du 1er/8/84	• en projet
95	• Zichi Anoir	AFIF AMAD	• Usine - Cube maggi	• -"-	• 3493 du 1er/8/84	• -"-
96	• Alpha Oumar	POFANA	• Purée de tomate	• MAMOU	• 3498 du 1er/8/84	• -"-
97	• Alpha Oumar	DIALLO	• Cinéma	• MAMOU	• 3490 du 1er/8/84	• -"-
98	• Mamadou Lama	BAH	• Glace alimentaire	• CONAKRY	• 3428 du 27/7/04	• -"-
99	• Yéro	DIALLO	• Mécanique auto.	• LADE	• 3495 du 1er/8/84	• en exploitati
100	• El Hadj M hamad	KANA	• Menuiserie moderne	• KINDIA	• 3271 du 11/8/84	• -"-

.../...

! Pèpè bouffa HABA	! Bijouterie - Moderne	! N°Zérékorsé	! 3266 du 11/8/84	! en exploit
! Safouba Wantanyi OAMARA	! Mécanique	! Fria	! 3269 du --	! -- " --
! Amara GIESE	! Matériaux de Construction	! Conakry	! 3387 du 20/7/84	! Projet
! Mamady TOURE	! Briques et Clostras	! Kindia	! 3270 du 11/8/84	! en exploit
! Hadja Dianké DIAMHABI	! Teinture	! Conakry	! 3267 du --	! -- " --
! Catherine BACHO	! Décoration	! N°Zérékorsé	! 3275 du --	! -- " --
! SO GUI BEL	! Exploitation Dissant-Or	! Conakry	! 3802 du 11/9/84	! Projet
! Aboubacar Dialfouma BARIY	! Fabrication alimentaire	! -- " --	! 3513 du 3/8/84	! -- " --
! Abdoulaye OAMARA	! Mécanique - Moderne	! -- " --	! 3494 du 1/8/84	! Exploité
! Zakaria Bely DIAKITE	! Ferme avicole	! Douroula	! 3516 du 3/8/84	! Projet
! Aboubacar GONDE	! Entretien Cl. Travaux	! Conakry	! 3225 du 6/8/84	! -- " --
! Kerfala SOUMAH	! Matériaux de Construction	! -- " --	! 3805 du 11/8/84	! Exploité
! Souaroba SIMANKAN	! Prémaling	! -- " --	! 3014 du 14/9/84	! Projet
! Sadie DIAKHABI	! Atelier de Couture	! Moussou	! 3539 du 16/8/84	! Exploité
! Mameadouba CAMARA	! Mécanique	! Fria	! 3538 --	! -- " --
! El hadj Mamadou 420 DIALLO	! Décorticage Céréales	! Moussou	! 3537 --	! -- " --
! Coop. Elévateurs TIMAA	! Elévage	! Lola	! 3540 --	! -- " --
! Mohamed BIMANKAN	! Station entretien	! Conakry	! 3808 du 19/9/84	! Projet
! Souleymane OULANE	! Fabrication de mousse	! -- " --	! 4045 du 8/10/84	! -- " --
! Sakou DIALLO	! Pêche - Industrielle	! -- " --	! 3992 du 28/9/84	! -- " --
! Bankarala DIALLO	! Verrière - Miroiterie	! -- " --	! 3988 --	! -- " --
! El hadj Mamady BILLA	! Mécanique	! Kankan	! 3909 --	! Exploité
! El hadj Amadou Alpha BARIY	! Extraction Huile de Palme	! Ouyah	! 3990 du 20/9/84	! Projet
! Hadja Aye Bolo DIALLO	! Teinture	! Labé	! 3991 --	! Exploité
! Lamine TOURE	! Atelier de Peinture	! Conakry	! 3951 du 22/9/84	! -- " --

.../...

1	Mianga Marie ROSE	Verne école	Country	3894	du 19/04	Projet						
2	Louana BANGOUR	Mécanisme Moderne	" "	3928	du 22/9/04	Exploité						
3	SEBASTIE ROBERT PABSIÉ	Matériaux de Construction	" "	3948	" "	" "						
4	SO. GE. PROP	Protection Otre. Inedie	" "	3961	" "	Projet						
5	KI hédj AB M'BAYE	Sculpteur Art ^e	" "	3993	" "	Exploité						
6	KOKA CAMARA	Décoration Arts	" "	3949	" "	" "						
7	Alpha SOUMAH	Mécanisme	Foréonkiah	3893	du 15/9/04	" "						
8	M'Bamba DIABY	Brodérie - moderne	Country	2959	du 22/9/04	" "						
9	Société SUCOBA (S A R L)	Mécanisme aluminium	" "	3963	" "	Projet						
10	Jean Mofee MHA	Pisciculture - Pisciculture	Country - Kissidougou	3890	du 15/9/04	" "						
11	Ibrahim Sambégon DIALLO	Verne d'élevage	Kindia	3871	" "	" "						
12	Société SAIVI	Agriculture - Agriculture	Country	3892	" "	" "						
13	Souleymane THIAM	Mécanisme - moderne	" "	3817	du 11/9/04	Exploité						
14	BIMIKI TOURE	" "	" "	3809	" "	Projet						
15	Alhassane SOUMAH	Mécanisme Ebénisterie	" "	3810	" "	Exploité						
16	Mamadou CISSÉ	" "	" "	3911	" "	" "						
17	KI hédj Mamadou SOUMAH	" "	" "	3812	" "	" "						
18	Mamadou Bamba DIALLO	Chaudronnerie	" "	3801	" "	" "						
19	Mamadou Bilo DIALLO	Garage Mécanique	" "	3822	" "	" "						
20	Hassane BAH	Chaudronnerie	" "	3807	" "	" "						

146	Société SAIKA-GUINEE	Agro-Avicole	Dalaba	3816 du 11-9-84	PROJET
147	Société SOGUIPROFAR	Minoterie	Conakry	3527 du 14-8-84	"
148	M'baye Faye	Menuiserie Moderne	Conakry	3820 du 11-9-84	Exploitation
149	Soumaila Sylla	"	Conakry	3819 du 11-9-84	"
150	M'Bamba Fofana	"	"	3818 du 11-9-84	"
151	Sté PHOENIX-Int-Guinée	Garage	"	3806 du 11-9-84	Projet
152	GREMOGUI	Crème Glacée	"	3803 du 11-9-84	"
153	Oumar Thian	Menuiserie -Tapisser	"	3804 du 11-9-84	Exploitation
154	Mamadou Alarany Sow	Fabrique Insecticide	"	3968 du 22-9-84	Projet
155	Lancéi Camara	Pâte Alimentaire	"	3968 du 22-9-84	Projet
156	El Hadj Salinou Sissoko	Ferme Avicole	"	3994 du 22-9-84	Exploitation
157	Sékou Kaba	Elevage Industriel	"	3960 du 22-9-84	Projet
158	Soriba Conté	Menuiserie	"	3952 du 22-9-84	Exploitation
159	Moriké Conté	Savonnerie Artisanale	Faranah	3950 du 22-9-84	"
16636	Oumar Bah	Triqueterie	Dabola	14015 du 4-10-84	"
164	Abdoulaye Bah	Ferme Avicole	Namou	14014 du 4-10-84	PROJET
168	M. J. SOGOGANI	Fabrique parfum crant	Conakry	14018 du 4-10-84	"
173	Kanoko Traoré	Flouberia	Faranah	14012 du 4-10-84	Exploitation
174	Fodé Bangaly Sylla	Ebaniste Carroserie	Kankan	14016 - "	"
175	Isékou Konaté	Atelier de Soudure	Faranah	14013 - "	"
166	Abdoulaye Camara	Confection d'Habits	Conakry	14017 - "	Projet
177	Sté. STALet Cie	Jus de Fruits GLACE	"	14065 du 2-10-84	"

160	Mamadou Bobo Diallo	Mécanisme-Ébénisterie	Labé	14061	du 8-10-84	Exploitat
169	Isidou Kanté	Plantation	Kindia	14018	du 4-10-84	"
170	Isté SARRIN	Pêche Industrielle	Conakry	14066	du 8-10-84	Projet
171	Coop. Sculpteurs	Sculpteurs	Kindia	14248	du 3-11-84	Exploitat
172	Thierno Ousou Barry	S.G.G.I.D Pressing	Conakry	14247	du -"-	Projet
173	Seguico-GIF	Construction Batiment	Conakry	14246	du -"-	"
174	Idoua Kourouma	Ébénisterie	"	14245	du -"-	"
175	I. Mamadou Collou Diallo	Clouterie Crevettier	"	14243	du -"-	"
176	Amadou Camara	Clouterie	Fria	14244	du -"-	"
177	Société G.T.GGG	Travaux Public G&O	Conakry	14251	du -"-	"
178	Société G.E.I.O.A	Construction	Conakry	14397	du -"-	"
179	Amadou Barry	Ferme Agro-Pastorale	"	14395	du -"-	"
180	Mamadou Bano Boyo	Atelier Réparation	Conakry	13993	du 28-06-84	"
181	Société ARSA-GUERRE	Aménagement Renovat.	"	14447	du 1-12-84	Exploitat
182	ISO.GE.PI	Études-Promotion	"	14573	du 14-12-84	"
183	S.T.B.HI Sarl	Transf. Bois et Métal	"	14590	du 21-12-84	Projet
184	Mory Toure	Scierie-Miandan	Kissidougou	4591	du 21-12-84	Étude-Fin
185	Isté MARIAMET Overseas	Fab.de Médicaments	Conakry	14587	du 21-12-84	Projet
186	Maby Idrissa Kouyate	Peinture Décoration	"	14589	du 22-12-84	Exploitat
187	Mamadou Samba Doumbouya	Photo Publicité	"	14588	du 21-12-84	"

N°	Nom	Activité	Localité	Matériaux de construction	COGNAC	N° de dossier	Date	Statut
188	Alcany		FOFANA	Matériaux de construction	COGNAC	005 du	3/1/84	projet
189	Soriba		CAYARA	Coopérat. des bouchers	"	0056 du	3/1/84	en exploit.
190	Gerrazine		HARA	Pêche	"	0054 du	1/1/84	en projet
191	El hadj Yaya Khenn DIALLO		MARA	Pêche	"	0221 du	9/4/84	"
192	Bangaly		MARA	Boulangerie	KARKAN	0957 du	14/4/84	exploitatic
193	M'faly		OILABE	Usine de chaussures	COGNAC	0565 du	16/2/84	Annulé
194	El hadj Amadou Moutar AIDARA		MARA	Boulangerie	TRINIELE	0064 du	19/1/84	exploitatic
195	Mohamed		FANAZ	Limonnerie	COGNAC	0057 du	3/1/84	"
196	ROGER HADJIMALIS		MARA	Briqueterie	"	0639 du	19/1/84	projet
197	El hadj Mamadou Dian DIALLO		MARA	Boulangerie	LABE	0644 du	19/1/84	exploitatic
198	Mamadou Saliou		DARRY	Atelier de couture	COGNAC-I	0914 du	2/2/84	"
199	Mamadou Yéro		RAH	Boulangerie	LABE	0641 du	19/1/84	"
200	Balla Babo		BEHRE	"	"	0643 du	19/1/84	101
201	Hamid Abou		KHALLI	"	"	1576 du	22/2/84	"
202	Jusse		LIGNEL	Pneu agricole	COGNAC	"	"	"
203	Coopérative "		FIANI "	Atelier de réparation des équipements de bureau	COGNAC-I	1511 du	0/5/84	"
204	Itoralina NORY		SILLA	Menuiserie é enlisterie	NZÉCKORÉ	2020 du	14/3/84	"
				Atelier de réparation	COGNAC-II	1868 du	6/5/84	"