



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.

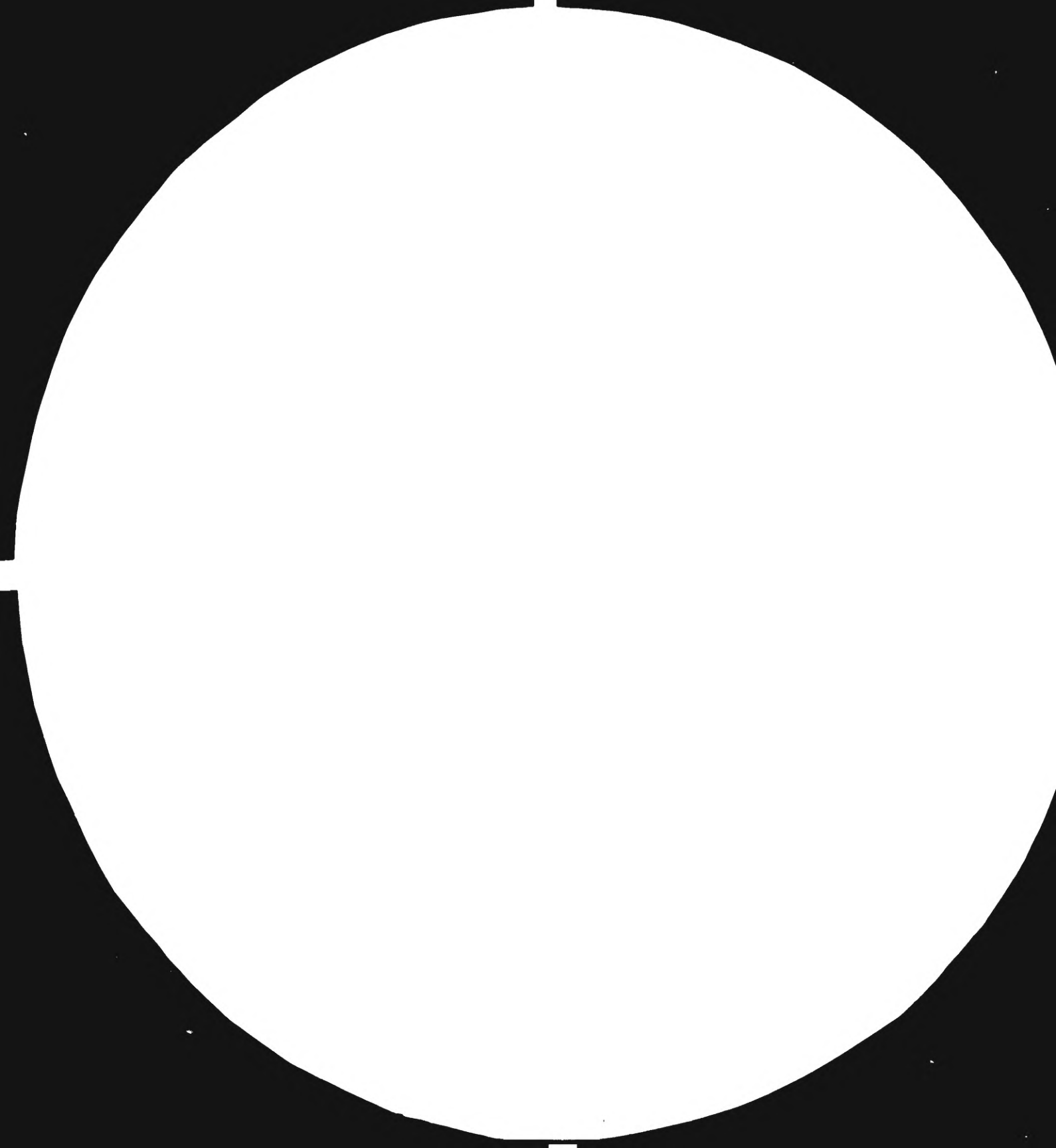
FAIR USE POLICY

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





28



32



36



40



MICROSCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS - 1963-A

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS - 1963-A

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS - 1963-A

13579

/sbr

RAPPORT GLOBAL DE MISSION

EN

HAUTE-VOLTA - NIGER - BENIN - TOGO

COTE D'IVOIRE ET MAURITANIE

(12 Novembre - 10 Décembre 1983)

par Yves MESSIAN

Conseiller Interrégional en Activités de Pré-Investissement

RP/INT/83/011

Section des Etudes de Réalisation
Division des Opérations Industrielles

12 Janvier 1984

1. SECTION : Etudes de Réalisation

2. FONCTIONNAIRE : Y. Messian
Conseiller Interrégional

3. PAYS VISITES :
 - Niger (14 - 17 novembre 1983)
 - Haute-Volta (18 - 23 novembre)
 - Bénin (24 - 30 novembre)
 - Togo (30 novembre - 2 décembre)
 - Côte d'Ivoire (3 - 5 décembre)
 - Mauritanie (6 - 9 décembre)

4. NUMERO DE PROJET : RP/INT/83/011 - Assistance aux PMAs
pour les Activités de Pré-Investissement

5. OBJET DE LA MISSION :

- Prendre les premiers contacts avec les Ministères et Organismes financiers ou de développement concernés par les activités de pré-investissement;
- Evaluer les capacités nationales en matière d'identification, préparation et évaluation de projets et identifier les problèmes et goulots d'étranglement dans ce domaine, ainsi que les besoins d'assistance, en particulier en formation.
- Examiner les études de pré-investissement disponibles ou en cours et donner des conseils sur leur achèvement ou leur mise à jour.
- Donner des conseils sur la méthodologie en préparation et évaluation de projets.
- Donner des conseils sur l'utilisation du Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR).
- Visiter les autorités de la Commission Mixte Nigéro-Nigériane de Coopération afin de continuer les discussions déjà entreprises, examiner la situation du projet DP/RAF/77/02 et des études de pré-faisabilité déjà entamées.
- Visiter la Banque Africaine de Développement (BAD) à Abidjan et discuter avec les responsables appropriés sur les activités et possibilités de la Banque en matière d'études de pré-investissement et les possibilités de coopération avec l'ONUDI dans ce domaine.

6. RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Outre les brefs Rapports de Retour de Mission, on trouvera par ailleurs un Rapport de Mission détaillé pour chaque pays visité (sauf la Côte d'Ivoire), rendant compte des divers entretiens et présentant les conclusions et recommandations propres au pays.

Un grand nombre des conclusions déjà exposées dans le rapport de mission sur le premier voyage en Afrique de l'Est (Tanzanie - Ouganda - Ethiopie - Soudan - Arabie Saoudite: 5 septembre-6 octobre 1983) sont également valables ici.

- i) Dans tous les pays visités la situation économique est mauvaise, la situation industrielle très mauvaise, avec un taux très faible d'utilisation des capacités de production, une faible productivité et la fermeture d'un certain nombre d'unités industrielles. On constate partout un frein aux nouveaux projets et l'accent est sur la réhabilitation d'entreprises.
- ii) Les capacités nationales en matière d'identification, de préparation et d'évaluation de projets sont en général faibles, soit qu'il n'y ait pas d'institution spécifique pour le faire, soit que les cadres soient trop peu nombreux, inexpérimentés ou insuffisamment motivés. Un renforcement de ces capacités est donc nécessaire.

- iii) Dans les divers pays visités il y a un besoin clairement exprimé d'assistance de l'ONUDI en matière d'activités de pré-investissement:
- besoin de séminaires de formation a l'identification, la préparation et l'évaluation de projets;
 - besoin d'assistance directe en expertise (ingénieur d'études industrielles, économiste industriel) pour les études de faisabilité;
 - besoin de réalisation d'études de pré-faisabilité et de faisabilité;
 - besoin d'assistance en matière de documentation technologique et technologies appropriées;
 - intérêt pour l'utilisation du Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR).
- iv) Beaucoup de ces Gouvernements ont trop souvent adopté des programmes d'investissement qui excédaient de beaucoup leurs capacités financières et de gestion et leur capacité d'absorption. Il semble aussi que trop de projets industriels aient été décidés sans études de faisabilité suffisamment rigoureuses et sans analyse de sensibilité et de risques suffisante, en essayant différents jeux d'hypothèses comme il faudrait le faire dans des conditions économiques aussi incertaines et changeantes que celles qui prévalent a l'heure actuelle.
- v) En ce qui concerne le Niger, les possibilités humaines et les ressources financières de la Commission Mixte Nigéro-Nigériane de Coopération sont limitées et sa capacité a préparer des projets est

faible. Elle travaille en vase clos, sans contacts suffisants avec les organismes financiers et son action dans le développement industriel semble avoir été jusqu'ici inefficace. Les projets retenus et étudiés semblent présenter une rentabilité fort douteuse. L'action nécessaire est maintenant de lancer la promotion des projets.

Une visite ultérieure du Conseiller ne semble pas nécessaire pour le moment.

- vi) En Haute-Volta la situation générale est très incertaine et la situation économique très mauvaise et le climat actuel ne se prête pas aux investissements.

L'effort doit très certainement a court terme porter sur la consolidation des industries existantes et le développement des petites et moyennes entreprises.

Les capacités nationales en matière d'étude et d'évaluation de projets sont faibles et doivent être renforcées.

La Haute-Volta est certainement l'un des plus pauvres des PMA et nécessite tout particulièrement d'être aidée. A défaut de pouvoir apporter une assistance directe dans le domaine des études de faisabilité il est néanmoins fortement recommandé de prévoir la tenue, dès que possible, d'un séminaire de formation à la préparation et à l'évaluation de projets.

Une visite ultérieure du Conseiller pourrait se révéler nécessaire, sur requête spécifique.

vii) Au Bénin la situation économique et industrielle n'est pas non plus très brillante, particulièrement dans les entreprises publiques.

Il y a une lacune certaine en matière:

- . d'identification, préparation et évaluation de projets
- . de promotion industrielle et de promotion de projets
- . d'assistance aux petits et moyens entrepreneurs,

et la (re)création d'un Office de Développement (ou Promotion) Industriel serait à envisager.

Néanmoins une certaine stabilité politique et l'existence d'une certaine élite de cadres constituent des éléments positifs.

En outre le démarrage prochain d'un important projet PNUD/Banque Mondiale d'assistance à la planification doit couvrir en grande partie les besoins des études de projets.

viii) Au Togo où la situation économique et industrielle n'est guère meilleure qu'ailleurs, avec nombre de nouveaux projets arrêtés et d'entreprises fermées, la mise en route prochaine du projet d'assistance ONUDI à la SCTED (Société Togolaise d'Etudes de Développement) permettra de renforcer utilement le secteur des activités de pré-investissement. Il faut noter que pour ce projet, qui comprend un élément important "Consultants", le Représentant-Résident serait de l'opinion d'utiliser, au maximum possible, des Consultants retraités dans le cadre d'Associations de Consultants volontaires (telles que l'association française HECTI) ce qui permet d'augmenter grandement le nombre d'h/m pour un même budget.

- ix) Enfin la Mauritanie est dans une situation économique bien sombre et il lui faut essentiellement consolider et digérer ses acquis.

Il lui faut aussi renforcer ses capacités d'évaluation de projets ainsi que les mécanismes de décision et envisager la création d'un Office de Promotion Industrielle.

Une visite ultérieure du Conseiller peut se révéler éventuellement nécessaire.

- x) De même que dans le cas de l'Afrique de l'Est, la présence dans un pays d'un SIDFA est importante, non seulement pour les missions de passage, mais pour l'assistance et les conseils permanents aux autorités, et pour les liaisons entre PNUD et Ministère de l'Industrie.

Lors de la visite du Conseiller (novembre - décembre 1983) il n'y avait aucun SIDFA en poste. Dans les pays où il y avait un JPO (Niger), le programme avait été préparé et la mission facilitée. Dans les autres (Haute-Volta, Togo et Mauritanie et à part le Bénin où le PNUD avait pris des dispositions) aucun programme de visites n'avait été préparé et les autorités n'avaient quelquefois pas été reconfirmées de la visite du Conseiller et ne l'attendaient pas.

Il est donc fortement recommandé de renforcer le programme de couverture géographique des SIDFAs.

xi) Si un intérêt a partout été montré pour le Modèle COMFAR et les possibilités qu'il offre, par contre une réserve et une déception ont été manifestées sur le fait que ce programme n'est pas disponible en langue française. De manière plus générale les pays africains francophones se plaignent de ce que trop d'informations et documentation de l'ONUDI leur soient envoyées en langue anglaise. Il faut savoir que, outre le fait que beaucoup de cadres ne comprennent pas l'anglais, ils sont très susceptibles sur l'utilisation de leur langue de travail.

xii) Les divers Organismes d'étude (Ministères, Banques de Développement, Offices, Bureaux d'étude) ont tous mentionné le problème et les difficultés qu'ils éprouvent pour obtenir des informations et de la documentation technologique sur les différents processus disponibles, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, sur les équipements, leurs coûts, les coûts d'opérations, etc..

Outre le fait que bien souvent la documentation fournie par l'ONUDI n'est pas disponible en français, elle est également trop souvent trop "brute", pas assez adaptée aux besoins des utilisateurs. Il conviendrait d'étudier avec le service responsable la meilleure adaptation de ces informations technologiques.

xiii) Comme il a déjà été mentionné pour l'Afrique de l'Est, il est important que les missions et visites des fonctionnaires dans les divers pays soient mieux planifiées et mieux coordonnées pour éviter duplication et chevauchements, ce qui est mal compris sur place et fait mauvaise impression.

De plus ces missions isolées de l'ONUDI font pâle figure vis à vis de missions comme celles de la Banque Mondiale qui envoie souvent une équipe complète pendant le temps nécessaire.

- xiv) Trop de projets d'assistance technique de l'ONUDI, dans tous les secteurs d'intervention, ont des objectifs totalement irréalistes et des activités beaucoup trop nombreuses pour pouvoir être exécutées dans les délais impartis. Cela provient du fait que le rédacteur du document veut accumuler toutes les chances de faire approuver son projet, mais un tel document devient souvent ainsi inutilisable et pratiquement inutilisé (expérience du Conseiller dans 6 projets ONUDI).
- xv) Comme déjà mentionné pour l'Afrique de l'Est, la situation économique actuelle des Pays les Moins Avancés est particulièrement dramatique et leurs besoins immenses. Il faut que les trop nombreuses bonnes paroles se concrétisent en actes, et que plus de ressources financières soient dévolues aux PMAs.
- xvi) Une question importante concerne l'efficacité et l'utilité des missions du Conseiller, et cela est bien difficile à apprécier dans l'immédiat car celui-ci agit comme catalyseur et comme maillon dans une chaîne d'actions. Il peut simplement dire qu'il essaie de donner le meilleur de lui-même dans la préparation, l'exécution et le suivi de ces missions, et que cela constitue une très lourde charge.

Mais l'autre aspect de cette efficacité est l'aspect qu'en perçoivent les pays visités et la question était souvent posée au Conseiller quand à ce que serait l'aboutissement de sa mission et ce qu'il en sortirait de

concret. En général les interlocuteurs visités pensent que le Conseiller vient avec des ressources et de l'assistance à proposer (comme la Banque Mondiale) et qu'il pourra sur le champ proposer un programme d'assistance concrète. Il n'en est malheureusement rien, le Conseiller doit avouer honnêtement qu'il n'y a pas d'argent au CIP et que les ressources propres de l'ONUDI sont maigres, et qu'il ne pourra que se borner à faire des recommandations. Ceci risque d'engendrer des déceptions.

xvii) En ce qui concerne l'aspect technique des voyages de mission, les deux premiers, qui ont couvert 11 pays, se sont échelonnés sur environ 3 mois et ont constitué un très lourd programme (programme de visites très serré, 11 Rapports de Retour de Mission et 11 Rapports détaillés).

Un premier enseignement est qu'il ne faut pas avoir un programme de voyage trop serré et trop strict car il survient souvent en cours de route des changements ou annulations de vol, et si le programme est trop serré aucune souplesse n'est possible et le programme peut se trouver amputé.

Un deuxième enseignement est que les premiers voyages (5 et 6 pays respectivement) étaient très lourds donc éprouvants pour le voyageur à la fois durant le voyage puis au retour en considération du nombre de rapports à écrire.

Comme indiqué dans le rapport sur l'Afrique de l'Est il n'apparaît pas raisonnable, compte tenu des temps de préparation et de suivi, et d'autres tâches éventuelles, que le Conseiller puisse consacrer plus du tiers de son temps en voyage pur. Cela donnerait un potentiel de 15 à 16 semaines de voyage par an.

xviii) Il n'appartient pas au Conseiller d'apprécier si son action a été utile et efficace, bien qu'il n'ait pas eu le sentiment de perdre son temps ni l'argent de l'Organisation. Il est au surplus difficile de conclure après 6 mois seulement, d'autant que les premières visites constituent un investissement en prises de contacts et relations et en analyse des pays visités, et qu'il faut atteindre une certaine vitesse acquise. En outre un tel poste de Conseiller semble devoir nécessiter une certaine continuité. Il semble donc temps de prendre, au niveau de l'ONUDI, une décision en ce qui concerne l'avenir de ce poste.

Ces considérations ne préjugent pas de la décision personnelle éventuelle du Conseiller de continuer ou non une tâche difficile et fatigante.

xix) En tout état de cause il convient maintenant de tirer les leçons de cette première série de missions respectivement en Afrique de l'Est et de l'Ouest, et d'adopter une stratégie pour les missions futures.

Il convient d'être sélectif pour les visites ultérieures, et

- soit sélectionner a priori un certain nombre de pays sur lesquels le Conseiller se concentrerait,
- soit au contraire effectuer des visites ad hoc sur requêtes spécifiques ou quand un problème se pose, ou quand une opportunité apparaît.

On peut également se poser la question de savoir s'il faut se limiter aux PMAs pour lesquels le CIP est trop souvent complètement engagé, ou s'il serait opportun d'élargir les visites a d'autres pays non PMAs mais pour lesquels des possibilités plus prometteuses existent.

/sbr

RAPPORT DE MISSION
EN REPUBLIQUE DE HAUTE-VOLTA
(18 -23 Novembre 1983)

par Yves MESSIAN
Conseiller Interrégional en Activités de Pré-Investissement
RP/INT/83/011
Section des Etudes de Réalisation
Division des Opérations Industrielles

3 Janvier 1984

1 - INTRODUCTION

Cette mission de six jours à Ouagadougou était la seconde étape d'un voyage de quatre semaines (12 novembre - 10 décembre) auprès de six pays d'Afrique de l'Ouest (Niger - Haute Volta - Bénin - Togo - Côte d'Ivoire - Mauritanie), ce voyage étant le premier dans cette sous-région dans le cadre du poste nouvellement créé "Assistance aux Pays les Moins Avancés pour les Activités de Pré-Investissement".

Le Conseiller avait eu précédemment l'occasion quelques années auparavant de connaître cette partie de l'Afrique lors d'une mission de deux ans dans un pays voisin comme expert ONUDI.

Un rapport résumé a déjà été présenté en tant que "Rapport de Retour de Mission".

2 - OBJET DE LA MISSION

- Prendre les premiers contacts avec les Ministères et Organismes financiers ou de développement concernés par les activités de pré-investissement.
- Evaluer les capacités nationales en matière d'identification, préparation et évaluation de projets, et identifier les problèmes et goulots d'étranglement dans ce domaine, ainsi que les besoins d'assistance, en particulier en matière de formation.
- Examiner les études de pré-investissement disponibles et donner des conseils sur leur achèvement ou leur mise à jour.

- Donner des conseils sur la méthodologie pour la préparation de projets industriels ainsi que sur le Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR).

3 - ACTIVITES ET ELEMENTS RECUEILLIS DURANT LA MISSION

Des visites ont été effectuées dans différents Ministères, Organismes financiers et de promotion et des réunions et discussions tenues avec leurs représentants sur leur situation présente et leurs activités dans le domaine des études de pré-investissement. Une évaluation a été faite des problèmes et difficultés ainsi que des besoins éventuels soit en assistance directe soit en matière de formation à l'identification, à la préparation et à l'évaluation de projets. Un certain nombre de projets industriels en cours d'étude ou figurant au programme d'étude ont été passés en revue et discutés.

Un malentendu avait eu lieu, à l'arrivée du Conseiller, entre le Bureau du PNUD à Ouagadougou et le Ministère de l'Industrie, celui-ci pensant que le Conseiller venait pour dispenser un Séminaire de formation sur les activités de pré-investissement et ayant organisé un programme en conséquence. Ceci souligne d'ailleurs le besoin ainsi que le gros intérêt manifesté pour un tel Séminaire.

Un programme chargé de visites a pu être néanmoins organisé immédiatement grâce aux bons offices de la Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat qui a de plus détaché en permanence l'un de ses collaborateurs auprès du Conseiller afin d'introduire et de guider celui-ci. Le Conseiller a également bénéficié de l'appui de M. E. Larèse, Conseiller Technique Principal de l'ONUDI auprès de l'OPEN, qui a mis à sa disposition un véhicule et a ainsi facilité considérablement sa mission.

Les conversations ont été, lors de chaque rencontre, amicales, ouvertes et fructueuses et il faut se féliciter de la lucidité des différents interlocuteurs quant aux problèmes du moment et leurs difficultés. Dans toutes les réunions un vif intérêt a été exprimé pour ces activités de pré-investissement, et particulièrement en ce qui concerne la formation à la préparation et l'évaluation de projets, ou les services de documentation technologique.

On trouvera ci-dessus un résumé des discussions et des principaux éléments recueillis.

3.1 - Ministère du Commerce, du Développement Industriel et des Mines

Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat (DGIA)

La Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat (DGIA) qui constitue en fait le Ministère de l'Industrie, est organisée de la manière suivante:

- Direction de la Promotion et des Investissements:

- . Service Promotion et Planification Industrielles
- . Service des Investissements Prioritaires (Commission Nationale des Investissements - Code des investissements - Brevets)
- . Service de l'Infrastructure Industrielle et de l'Artisanat (Zones industrielles - Problèmes énergétiques)

- Direction du Contrôle et de l'Assistance

Service de la réglementation et du Contrôle

- . Service Assistance
- . Service des Informations et de la Documentation

- Service Administratif et Comptable

Soit un effectif total de 38 personnes, dont une dizaine de cadres.

C'est la Direction de la Promotion et des Investissements qui est en charge des études. En fait la Direction ne fait pas d'études de factibilité elle-même, les études sont faites soit par l'Office de Promotion de l'Entreprise voltaïque (OPEV), soit par des bureaux d'étude privés tels que la S.A.E.D. (Société Africaine d'Etudes et de Développement) ou des Bureaux d'Etude étrangers sur financement de l'aide internationale. Les capacités de la DGIA sont estimées comme faibles en matière de préparation et d'évaluation de projet et nécessiteraient d'être renforcées. La DGIA a soulevé un certain nombre de problèmes sur lesquels elle souhaiterait des éclaircissements, une assistance ou des conseils.

a) Etudes de factibilité et promotion des projets

Un certain nombre d'études de factibilité ont été financées par l'ONUDI pour des projets industriels pour lesquels il faudrait maintenant commencer la promotion ou rechercher le financement. Parmi ces projets il faut citer:

(i) Produits phytosanitaires: Projet communautaire Haute-Volta - Niger Etude 1979 en cours d'actualisation. Une requête a déjà été adressée à l'ONUDI pour la promotion et la recherche du financement.

(ii) Verrerie: Etude faite en 1978-79 par l'ONUDI. Besoin de remise à jour de l'étude.

(iii) Fabrication d'aliments pour bétail: Etude ONUDI. Fiches-Projets envoyées aux Bureaux de Promotion des Investissements.

(iv) Briqueteries: Fiches-Projets envoyées à l'ONUDI - Service du Programme de Coopération en Matière d'Investissements.

b) Préoccupant problème des Sociétés industrielles en difficulté

Beaucoup de sociétés industrielles connaissent de graves difficultés et un certain nombre sont même fermées, en particulier dans la zone industrielle de Ouagadougou. La DGIA est préoccupée par ce problème, elle dispose d'un Service Assistance mais qui est sans moyens et voudrait renforcer son action.

Comme il sera expliqué dans le chapitre Recommandations, il semble que la DGIA ait beaucoup d'autres actions à exercer et qu'une action d'assistance aux entreprises puisse être plus efficacement exercée par d'autres organismes.

c) Opportunité de la création d'un Conseil du Développement Industriel

d) Utilisation rationnelle de l'énergie

La DGIA aurait besoin d'une assistance de l'ONUDI afin d'effectuer une étude-diagnostic dans ce secteur, auprès des entreprises industrielles.

e) Machinisme agricole

f) Problèmes de qualité

Au sein de la Direction Contrôle et Assistance existe un Service Réglementation et Contrôle, mais celui-ci ne s'occupe pas de contrôle de qualité et contrôle essentiellement les engagements vis à vis de l'Etat.

La DGIA est très consciente de l'importance du problème des normes et du Contrôle de la qualité et souhaite une assistance de l'ONUDI afin de faire les recommandations nécessaires sur l'établissement d'un système de normalisation et de contrôle de la qualité.

g) Formation

La DGIA s'est montrée très intéressée par la formation à la préparation et à l'évaluation de projets puisque, comme mentionné un peu plus haut, il y avait eu malentendu sur la mission du Conseiller dont on attendait une série de conférences sur ce sujet.

Il avait été également demandé au Conseiller, s'il avait pu disposer de plus de temps, de faire des exposés sur les sujets suivants:

- Rentabilité des petits projets et leur financement
- Evaluation des études de faisabilité
- Recherche de financement auprès des Organismes de financement internationaux

- Code des Investissements et son rôle dans la promotion industrielle.

3.2 - Ministère du Plan, Direction Etudes et Projets

Le Ministère du Plan est organisé en six Directions:

- Direction de l'Aménagement du Territoire
- Direction de la Planification et du Développement
- Direction du Financement du Plan et de l'Assistance Technique
- Direction des Etudes et Projets
- Direction de l'Exécution Financière
- Direction des Affaires Administratives et Financières

La Direction des Etudes et Projets (DEP) comprend 9 cadres répartis entre 4 Départements:

- Département du Secteur Social
- Département du Secteur Infrastructure
- Département du Secteur Moderne et Industrie
- Département du Développement Rural

La DEP ne réalise pas d'études de projet par elle-même mais reçoit les projets étudiés par des Bureaux d'Etudes. Elle procède plutôt à une analyse micro-économique des projets. Il n'est pas utilisé de grille systématique d'évaluation.

Les projets actuellement en cours d'étude sont des projets gouvernementaux. Ce sont:

- . Projet d'exploitation d'un gisement de manganèse (Tambau)

- . Complexe sucrier de Sourou
- . Projet cuir (Sovolta)
- . Projet régional pour l'installation d'une chaîne de froid (BOAD)

Il y a en Haute-Volta liberté d'établissement des investisseurs, mais en général ceux-ci demandent le bénéfice des dispositions du Code des Investissements.

La tendance officielle actuelle, pour la période biennale 1984-1985 est en faveur des petites unités et du développement rural.

Les difficultés et besoins de la DEP concernent principalement:

- L'insuffisance des études de marché et le renforcement nécessaire des capacités du pays dans ce domaine.
- Un besoin de documentation de l'ONUDI sur la méthodologie d'évaluation des projets.
- Un besoin de formation et un intérêt très vif manifesté pour un séminaire de formation à la préparation et l'évaluation de projets.

3.3 - Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque (OPEV)

L'OPEV est un office public créé en 1971 sous la tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie, afin de soutenir l'initiative privée. Au départ ses actions ont été principalement l'encadrement de petites entreprises du bâtiment, l'étude et le montage de petits projets industriels (en particulier le domaine industriel de Ouagadougou), et la formation à la gestion.

L'effectif total comprend 90 personnes dont 25 cadres, répartis entre

Ouagadougou et les trois agences Bobo-Dioulasso, Koutougou et Ouahigouya.

L'organisation comprend les services suivants:

- Service des Etudes de Projets
- Service de l'Assistance aux Entreprises (inclut la formation)
- Service des Etudes Techniques: Architecture - Ateliers mécaniques
- Service du Fonds de Participation
- Service Documentation et Information Industrielle et Commerciale
- Service Administratif et Financier

L'OPEV est supposé avoir son autosuffisance financière et charge des honoraires aux entreprises qu'il assiste.

Il constitue l'antenne en Haute-Volta du Centre de Développement Industriel (CDI).

L'OPEV bénéficie d'une assistance ONUDI (UPV/81/003) qui est prolongée jusque fin 1985.

Le Service des Etudes comprend 4 cadres. Sa vocation concerne en principe les PME mais il traite parfois de projets plus importants. La fourchette de projets varie de 5 millions à 1 milliard de F CFA mais beaucoup de projets sont de l'ordre de 200-300 millions. Les études portent sur l'artisanat, l'agriculture, le commerce, l'industrie et les transports.

L'OPEV a maintenant reçu mission d'étudier la mise en place d'industries villageoises, et de procéder à l'inventaire des ressources minières et naturelles.

L'industrie est considérée comme marchant très mal actuellement, toutes les grandes industries sont en difficultés, dans la zone industrielle de

Ouagadougou par exemple sur 11 entreprises industrielles 7 sont actuellement fermées et seulement 4 en service.

Les causes de ces difficultés sont notamment:

- Marché surestimé ou trop étroit
- Surinvestissements
- Production mal organisée.

L'OPEV paraît n'entretenir que peu de relations avec la Banque Nationale de Développement (BND) et il semble que ces relations devraient être plus étroites.

Les problèmes et difficultés de l'OPEV concernent

- (i) La qualification du personnel et des cadres, du fait d'une rotation relativement forte, les cadres sont jeunes et inexpérimentés. D'où des besoins
 - (a) en formation à la préparation et l'évaluation de projets, où un Séminaire serait très apprécié;
 - (b) en expertise, l'OPEV ayant besoin d'un expert hautement qualifié en études de projets.
- (ii) L'équilibre financier de l'Office
- (iii) Le manque de fonds pour financer les projets
- (iv) La difficulté de trouver des informations et sources d'informations sur des technologies simples.

3.4 - Ministère du Développement Rural

Les quelques projets actuellement en cours de promotion sont:

- Projet d'Atelier de fabrication d'aliments pour bétail:
Bobo-Dioulasso 195 millions CFA

- Complexe agro-industriel pour la production et transformation du maïs
en Haute-Volta (ORD de la Comoe): 9.310 millions CFA.

- Production de pesticides liquides et en poudre (Conseil de l'Entente)
744 millions

- Création d'un Centre de machinisme agricole: 201 millions

- Unité de formulation d'engrais phosphatés: 4 milliards CFA

3.5 - Banque Nationale de Développement (BND)

La BND a été créée en 1962 et a un capital de 1.100 millions CFA. Elle intervient dans tous les secteurs économiques: agriculture, industrie, artisanat, commerce, habitat, soit par des prêts soit par des prises de participation au capital d'entreprises. Il ne semble pas y avoir de politique clairement définie au niveau de la BND en ce qui concerne les priorités sectorielles.

La BND a un effectif total de 300 agents et est organisée en 7 directions:

- Direction du Contrôle Interne
- Direction des Engagements: en charge des études
- Direction de l'Administration Générale et du Personnel
- Direction du Recouvrement
- Direction des Opérations Financières
- Direction Commerciale et du Marketing
- Direction de la Comptabilité et de l'Informatique
plus 2 Directions Régionales (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso)

La Direction des Engagements, qui ne comprend que 2 cadres et 2 agents est responsable de la centralisation des engagements au niveau de la Banque. Elle est également responsable:

- de la préparation et du suivi des dossiers soumis à la Direction Générale et au Conseil d'Administration
- du suivi des entreprises (assistance technique).

En fait son personnel beaucoup trop restreint ne lui permet pas d'assurer ces deux fonctions.

Les dossiers proviennent donc soit de l'OPEV soit d'autres Bureaux d'Etude. Et la Direction n'est pas non plus en mesure d'assurer le suivi des entreprises. La BND a donc un très net besoin de renforcer

l'équipe de la Direction des Engagements

- pour évaluer les études qui lui sont soumises
- pour le suivi des entreprises.

La BND a un certain nombre de projets en sommeil, réhabilitation pour la plupart, et qu'elle voudrait réactiver. Une assistance technique est nécessaire et souhaitée pour la réhabilitation d'entreprises (Ingénieur industriel). Ces projets concernent:

- IVP (Industrie voltaïque du Polyester) pour extension
- Voltema (émaillerie): financement complémentaire
- Voltaïque du Métal (articles de ménage et jardinage en toles, profilés, etc.): financement complémentaire
- SIBB (biscuiterie): idem
- Fonderie (fers à béton et cornières)
- COVEMI (exploitation minière, marbre granito, etc.)
- ACMD (constructions métalliques diverses, citernes, charpentes et cuves): financement complémentaire
- Flexifoam (mousse, matelas, tuyaux PVC, articles en plastique)
- SIMAC (briques et carreaux en ciment)
- Agrilait (production de lait de soja)

- Société Africaine du Cycle

- SOVIB (production d'huile)

Un intérêt marqué est démontré en matière de formation à la préparation et évaluation de projets.

Il n'y a pas d'ordinateur à l'heure actuelle mais un certain intérêt est démontré pour l'utilisation de l'informatique pour le suivi des entreprises industrielles.

En ce qui concerne le suivi des entreprises, qui implique une assistance à la gestion, il paraît nécessaire de définir les rôles respectifs de la BND et de l'OPEV afin d'éviter les duplications.

3.6 - Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements (CNDI)

La CNDI est un établissement public créé en 1973 avec un capital de 2,5 milliards CFA. Sa mission essentielle est le financement du développement économique et social, et elle intervient dans tous les secteurs: infrastructure, industrie, énergie, banques, santé, agriculture et élevage.

L'effectif total est de 73 agents dont 24 cadres.

La Direction des Etudes et Engagements est en charge des études. Elle ne comprend que 4 cadres.

La CNDI n'est pas impliquée dans l'identification de projets et ne

fait pas non plus d'études de factibilité. Elle se borne à l'analyse et à l'évaluation des dossiers recus.

La Caisse constate un ralentissement de l'activité sur les trois dernières années 1980-81-82 et n'a pas financé de projet industriel dans les deux dernières années. Elle s'était auparavant engagée dans le domaine industriel de Ouagadougou dans lequel un certain nombre d'entreprises sont fermées suite à des erreurs de gestion. Cela pose également un problème de suivi.

On peut se poser la question des rôles respectifs de la BND et de la CNDI en matière de financement des activités économiques.

La Caisse a un souci de formation de ses agents et a exprimé son intérêt pour un séminaire de formation à la préparation et à l'évaluation de projets.

3.7 - Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA)

La CNCA est une Société d'économie mixte créée en 1980 avec un capital de 1,3 milliard CFA et qui constitue un organisme à la fois financier et de promotion agricole. Son effectif n'est que de 35 agents.

La Caisse octroie des crédits suivant trois catégories d'opérations:

- (1) crédits de masse (culture attelée) et crédits annexes (engrais, semences,..)

(ii) crédits dits individuels, pour personnes physiques (80% d'echecs)
ou morales

(iii) crédits de commercialisation.

La Caisse n'est pas équipée pour faire des études de facon
systématique et n'intervient qu'au stade de l'évaluation du projet puis
de son financement.

Elle est ouverte aux projets agro-industriels qui pourraient lui
être présentés, tels que:

- projet SOMACO (Société de Maizerie de la Comoe)
- projet SOCAL (Conserverie alimentaire de viande)
- projet de tannerie
- projet de formulation de pesticides (projet régional - BOAD)
- projet d'arachides (revalorisation de la culture de l'arachide en
pays Mossi).

Les problèmes de la CNCA ne sont pas au niveau des études de
projets mais au niveau opérationnel (organisation, offices locaux,
commercialisation, matériel, etc..)

3.8 - Fonds de Développement Rural (FDR)

Le FDR a été créé en 1974 pour accorder des crédits au monde rural.

Son effectif est de 50 agents, dont 20 cadres (10 expatriés). Il comprend:

- un Service des Etudes de Projets: qui intervient à la demande du paysan pour étudier son projet
- un Service Suivi et Controle: suivi et controle des opérations sur le terrain
- un Service d'Etudes Financières

Le Fonds ne s'occupe que de petits projets et les gros projets agro-industriels sont dirigés sur la CNCA.

Il n'y a actuellement aucun projet agro-industriel à l'étude.

3.9 - Société Africaine d'Etudes et de Développement (SAED)

La SAED est un Bureau d'études privé créé en 1972 par des voltaïques en vue d'effectuer des études pour le compte de l'Etat voltaïque ou d'autres pays africains.

Ses domaines d'intervention couvrent:

- l'industrie: identification de projets, études de factibilité, évaluation de projets industriels
- le développement rural
- la formation à l'identification, préparation et évaluation de projets

pour des cadres agricoles.

L'effectif est très réduit et ne comprend que 5 cadres plus le personnel d'appui. La SAED est en contact avec des bureaux d'étude étrangers pour appui technique.

Les études actuellement en cours concernent: boulangerie, rizerie, appareils sanitaires, fabrication de barres de glace, cartonnerie et fabrication de papier.

Les problèmes de la SAED sont:

- les moyens financiers, sa petite taille et la précarité des commandes
- la concurrence des autres bureaux d'étude.

La SAED a certainement besoin de renforcer sa structure et d'élargir son rôle et pourrait constituer l'embryon d'un Bureau d'Etudes semi-public.

3.10- Centre National d'Equipeement Agricole (CNEA)

Le CNEA est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en juin 1983 pour faire suite au F.A.A.C. (Fonds d'Assistance Arcoma-Corema:

Arcoma = Ateliers Régionaux de Construction de Matériel Agricole

Corema = Centres opérationnels Régionaux pour la Mécanisation Agricole).

Le CNEA a une activité de production (charrues et charrettes, houes,

multiculteurs, triangles) et reçoit l'assistance d'un expert ONUDI en machinisme agricole.

Il n'a pas d'activités d'études à proprement parler.

3.11- Fonds de Solidarité et d'Intervention pour le Développement de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (FOSIDEC)

Le Fosidec, créé en 1979, est une institution spécialisée à caractère financier de la communauté; il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Le Fonds a pour objet de favoriser le développement économique des Etats membres et de contribuer à l'équilibre régional de la Communauté par les interventions suivantes:

- La garantie et la contre-garantie des emprunts
- Le financement d'études communautaires et d'entreprises de la Communauté
- Les subventions
- L'octroi de prêts
- Les prises de participation

Les bénéficiaires des interventions du Fonds sont les Etats membres, les personnes morales publiques de ces Etats, les personnes morales privées ayant à la fois leur siège social et leur champ

d'activité principal sur le territoire de l'un des Etats membres ainsi qu'un pourcentage minimum du capital détenu par des nationaux de l'un des Etats membres, les personnes physiques ayant la nationalité de l'un des Etats et leur champ d'activité principale sur un des territoires de ces Etats.

Dans ses interventions le Fonds doit accorder la priorité aux Etats les moins industrialisés et aux projets communautaires.

Le coût des études (y compris celui de la préparation des dossiers) débouchant sur des projets réalisables sera repris dans le calcul des investissements, à titre remboursable.

Le coût des études débouchant sur des projets non réalisables sera considéré comme une subvention (s'il s'agit d'un projet communautaire).

Le Fosidec emploie 33 agents dont 11 cadres pluridisciplinaires. Le Fonds participe à l'identification des projets, prépare les termes de référence des études qui sont effectuées par des bureaux d'Etudes. Il exécute rarement les études lui-même et se borne à une contre-étude.

Les projets sont principalement à caractère industriel. Deux projets étaient en cours en novembre:

- Produits pharmaceutiques
- SOCAV (Conserverie de viande)

Au 30/6/1983

24 projets avaient été étudiés

3 projets avaient bénéficié de bonification

16 projets avaient bénéficié de la garantie.

La répartition sectorielle était la suivante:

Industrie	49,5%
Transports	35,5%
Agro-Industries	14 %
Agriculture	0,4%
Energie	0,3%

Le principal problème du Fosidec est le suivi des projets dans les pays membres.

3.12- Sécrétariat Général de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest, Direction du Développement Industriel (DDI)

La Direction du Développement Industriel (DDI) est chargée de la promotion de l'industrie, des transports et du tourisme dans les Etats membres. La Direction comprend:

- le Service des Transports et Communications (3 cadres)
- le Service de la Promotion Industrielle (2 cadres)
- le Service de la Recherche Scientifique et Technique (2 cadres)

La DDI ne réalise pas par elle-même d'études de projets qui sont exécutées par des consultants ou bureaux d'études, sur subventions extérieures ou fonds propres

3 projets sont actuellement en considération:

- . Centre Régional d'Energie Solaire - CRES (Mali)
- . Ecole des Mines et de la Sidérurgie - EMIG (Niger)
- . Ecole des Textiles (Mali)

30% des projets concerneraient des études, et études de factibilité;
70% des projets sont des interventions au niveau des industries.

Une collaboration avec l'ONUDI a eu lieu pour l'étude de certains projets (verres creux; fonderie - sidérurgie; engrais).

4 - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 4.1 - La situation économique du pays est très mauvaise et la situation générale incertaine, les nouvelles priorités économiques n'ayant pas encore été définies par le pouvoir en place. La situation du secteur industriel est particulièrement mauvaise avec nombre d'entreprises fermées, par suite soit d'une mauvaise gestion soit d'une erreur à la base au niveau de l'étude et de la décision d'investissement.
- 4.2 - Le secteur industriel n'apparaît pas comme prioritaire dans le développement de la Haute-Volta. La priorité est accordée à l'agriculture et à l'infrastructure, comme le confirme la répartition du CIP-PNUD pour le cycle budgétaire en cours. Le secteur industriel occupe d'ailleurs une faible place dans le PIB.

Il est de toutes facons nécessaire d'attendre la publication du Plan de Développement afin de voir quelles sont les priorités industrielles et quelles études de faisabilité apparaîtront prioritaires.

4.3 - A court terme, les autorités voltaïques chargées du développement industriel doivent s'employer en priorité à:

- réhabiliter et consolider l'exploitation des unités industrielles existantes, ainsi que terminer les projets en cours;
- favoriser les petites et moyennes unités industrielles qui demandent moins d'investissements, présentent moins de risques (division des risques) sont plus souples à gérer et s'adaptent plus facilement.

4.4 - Mais à moyen et plus long terme il est néanmoins indispensable de planifier le développement industriel et par conséquent au niveau des unités industrielles, d'effectuer des études de pré-investissement. Il n'y a pas en effet de développement économique possible sans investissements, même si on se limite aux industries existantes.

4.5 - L'analyse de la situation des différentes institutions fait ressortir un besoin très net de formation à la préparation et à l'évaluation de projets, du fait du manque d'expérience des cadres chargés des études, et de leur taux de rotation relativement élevé. Cette formation devrait avoir un caractère pratique et non théorique.

La tenue à Ouagadougou d'un séminaire de formation à la préparation et l'évaluation de projets est donc fortement recommandée.

4.6 - La Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat a besoin de renforcer ses capacités en matière de préparation et d'évaluation de projets. Même si son rôle n'est pas de préparer les études industrielles elles-mêmes, ses cadres doivent être en mesure d'en comprendre parfaitement tous les principes et tous les éléments de

manière à pouvoir valablement en effectuer l'évaluation, ainsi que discuter avec les divers bureaux d'études. L'établissement au sein de la DGIA d'un service consultatif industriel pour les études de pré-investissement et les investissements consécutifs apporterait un soutien appréciable dans ce domaine.

- 4.7 - En dehors de la SAED, bureau d'études privé et faiblement équipé, il n'y a pas à l'heure actuelle d'institution spécifique pour traiter des études industrielles et plus particulièrement des études de faisabilité, le Ministère de l'Industrie et les organismes financiers s'occupant plus d'évaluation de projets que de préparation d'études.

Il semblerait intéressant d'envisager la constitution d'un Bureau d'Etudes Industrielles en Haute-Volta (bureau dont les compétences pourraient être élargies à d'autres disciplines telles que l'énergie, les transports et communications), sous la tutelle du Ministère de l'Industrie mais qui fonctionnerait comme un bureau privé. Le Bureau aurait des contacts et des accords avec des bureaux d'études ou offices techniques étrangers.

- 4.8 - En ce qui concerne les sociétés en difficulté, le Ministère de l'Industrie ne paraît pas équipé pour s'en occuper. L'assistance à l'organisation et à la gestion d'entreprises demande des compétences très spéciales qui ne sont pas disponibles à la DGIA. Ce ne paraît pas non plus être son rôle. Vu ses ressources limitées le Ministère doit se concentrer sur ses tâches de prévision, d'orientation, de réglementation et de contrôle.

Cette tâche d'assistance aux entreprises devrait plutôt être laissée soit au nouveau ministère chargé des Sociétés d'Etat, soit à l'OPEV.

4.9 - Il semble nécessaire de définir les rôles respectifs de la BND, de la CNDI et de l'OPEV vis à vis des entreprises industrielles et du développement industriel et de bien délimiter leurs responsabilités respectives. Ceci touche particulièrement au domaine de l'assistance aux entreprises. Les ressources humaines sont trop limitées pour pouvoir se permettre gaspillage et duplication d'efforts.

4.10- Pour ce qui touche la question de la création d'un Conseil de Développement Industriel, cette idée semble intéressante et on pourrait envisager la création d'un Conseil restreint, de haut niveau (au niveau Directeurs Généraux de Ministères ou de Banques de Développement). Ce Conseil aurait un rôle de préparation, d'orientation et de coordination en matière de stratégies et de développement industriel.

Il pourrait par exemple comprendre les représentants suivants:

- . Ministère de l'Industrie: Directeur Général de l'Industrie et de l'Artisanat
- . Ministère du Plan: Directeur Général
- . Ministère des Finances: Directeur Général
- . Ministère des Sociétés d'Etat: Directeur Général
- . Banque Nationale de Développement: Directeur Général
- . Caisse Nationale des Depots et Investissements: Directeur Général

4.11- Il est nécessaire d'accorder beaucoup plus d'attention, au stade de l'étude de faisabilité, aux données qualitatives ainsi qu'aux conditions nécessaires pour la réussite de la mise en service d'un projet, et parmi elles à l'élément humain. Par exemple le niveau de production prévu ainsi que les coûts de production supposent que toutes les matières premières et fournitures sont disponibles à temps,

utilisées effectivement et, par dessus tout, que l'usine est gérée de façon normale et efficiente. Si la gestion est déficiente, les coûts peuvent augmenter de 20% ou plus; l'analyse de sensibilité montrera alors ce que deviendrait la rentabilité du projet dans ces conditions défavorables (mais malheureusement assez fréquentes).

4.12- De manière plus générale il convient d'être plus prudent, plus nuancé et moins catégorique en matière d'études de faisabilité. On ne peut pas dire avec certitude qu'un projet industriel est viable ou non viable. La seule chose que l'on puisse dire est qu'un certain projet devrait être viable dans le contexte d'un certain jeu d'hypothèses (coûts d'investissement, échéancier de mise en oeuvre du projet, coût des ressources financières, coût des matières premières et fournitures, coût de l'énergie, taux d'utilisation de la capacité de production, volume des ventes et prix de vente, productivité de la main d'oeuvre et efficacité de la gestion, etc.) Avec un jeu différent d'hypothèses (changement dans l'une ou plusieurs des données ci-dessus), le projet peut ne plus être viable ou sa rentabilité être très différente. Et c'est ce qui se produit malheureusement souvent dans la réalité.

Comme les conditions économiques sont de plus en plus incertaines et que nul ne peut prévoir quels seront d'ici un ou deux ans les coûts des matières premières ou de l'énergie, ou les prix de vente, il est essentiel d'essayer différents jeux d'hypothèses et de calculer dans chaque cas la rentabilité résultante. C'est alors seulement qu'une décision peut être sagement prise, basée sur un ensemble raisonnable d'hypothèses, mais sachant quels pourraient être les résultats si les prévisions devaient s'avérer fausses.

4.13- Il faut enfin mentionner une facilité nouvelle pour l'exécution d'études de faisabilité, qui vient d'être instituée par la Banque

Africaine de Développement.

Dans le cadre de la troisième reconstitution du Fonds Africain de Développement (1982-1984) le Conseil d'Administration du Fonds vient d'approuver la mise à disposition des pays membres de conditions nouvelles pour les études de faisabilité: prêt remboursable sur 50 ans avec taux d'intérêt nul, délai de grâce de 45 ans en cas de conclusion négative de l'étude, de 10 ans en cas de résultat positif. Les sommes disponibles sont importantes pour l'année 1984 et les requêtes ont intérêt à être adressées dès que possible soit par l'intermédiaire du Ministre des Finances, Gouverneur de la Banque, soit directement au Président de la BAD.

4.14- La suite de l'assistance de l'ONUDI en matière d'études de faisabilité dépend en partie de l'intérêt manifesté par le Gouvernement voltaïque. L'assistance de l'ONUDI sur ses ressources propres conserve en effet un caractère exceptionnel. L'intérêt de la Haute-Volta pour le développement industriel et pour une assistance dans ce domaine devrait donc s'exprimer par le biais d'une meilleure allocation du financement CIP/PNUD aux projets d'assistance industrielle.

Néanmoins le Conseiller Interrégional reste à la disposition du Gouvernement voltaïque pour une visite ultérieure, si celui-ci en manifeste l'intérêt et en fait la requête.

ANNEXE - HAUTE-VOLTA - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Bureau du PNUD

- M. K. Gitera, Représentant-Résident Adjoint
- Melle M. Hirvonen, Assistante au Programme

Ministère du Commerce, du Développement Industriel et des Mines

Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat

- M. P. Ouedraogo, Directeur Général de l'Industrie et de l'Artisanat
- M. J. Sombié, Directeur de la Promotion et des Investissements
- M. Zoure, Directeur du Contrôle et de l'Assistance
- Mme Bado, Chef du Service Investissements Prioritaires
- M. E. Bayala, Chef du Service Information et Documentation
- M. A. Ouedraogo, Chef du Service Assistance
- M. A. Seye, Chef du Service Promotion et Planification Industrielle
- M. T. Somé, Service Promotion et Planification Industrielle
- M. K. Traore, Stagiaire

Ministère du Plan et de la Coopération

- M. Bamba, Directeur des Etudes et Projets
- M. S. Sore, Chef du Secteur Industrie
- M. Compaore, Secteur Social

- M. D. Ouedraogo, Administration Générale
- M. O. Pale, Secteur Industrie
- Melle Songo, Développement Rural
- M. Toure, Infrastructure et Services

Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque (OPEV)

- M. N. Ouedraogo, Directeur Général
- Mme Diawara, Chef du Service Etudes de Projets
- M. C. Somé, Service Etudes de Projets
- M. E. Larese, Conseiller Technique Principal ONUDI

Ministère du Développement Rural

- M. Diallo, Service Documentation

Banque Nationale de Développement (BND)

- M. P. Kere, Directeur Général
- Mme M. Napon, Directrice des Engagements

Caisse Nationale des Dépôts et Investissements (CNDI)

- M. B. Ouedraogo, Directeur Général
- Mme D. Tapsoba, Chef du Service du Personnel et de la Formation

Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA)

- M. N. Kabore, Directeur Général

Fonds de Développement Rural (FDR)

- M. A. Ouedraogo, Directeur Général

Société Africaine d'Etudes et de Développement (SAED)

- M. S. Baro

Fonds de Solidarité et d'Intervention pour le
Développement de la Communauté (FOSIDEC-CEAO)

- Dr. F. Kouadio, Chef de la Division des Opérations

- M. S. Petit, Analyste de Projets (FAC)

Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEAO)
Secrétariat Général - Direction du Développement Industriel

- M. Kane

- M. Tano

Centre National d'Equipement Agricole (CNEA)

- M. Sanon, Directeur Général
- M. J. Gagnon, Expert ONUDI

13579

/sbr

RAPPORT DE MISSION

EN REPUBLIQUE DU NIGER

(Commission Mixte Nigéro-Nigériane
de Coopération - 14-17 Novembre 1983)

par Yves MESSIAN
Conseiller Interrégional en Activités de Pré-Investissement
RP/INT/83/011
Section des Etudes de Réalisation
Division des Opérations Industrielles

20 Décembre 1983

1 - INTRODUCTION

Cette mission de quatre jours à Niamey était la première étape d'un voyage de quatre semaines (12 novembre - 10 décembre) auprès de six pays d'Afrique de l'Ouest (Niger - Haute Volta - Bénin - Togo - Côte d'Ivoire - Mauritanie), ce voyage étant le premier dans cette sous-région dans le cadre du nouveau poste "Assistance aux Pays les Moins Avancés pour les Activités de Pré-Investissement".

Cette mission n'avait pas pour origine une requête du Gouvernement nigérien mais plutôt une demande de la Commission Mixte Nigéro-Nigériane de Coopération suite aux entretiens tenus au siège de l'ONUDI à Vienne en septembre 1983 lors d'une visite d'une délégation de la Commission.

Un rapport résumé a déjà été présenté en tant que "Rapport de Retour de Mission".

2 - OBJET DE LA MISSION

Rencontrer les cadres dirigeants du Secrétariat Général de la Commission Mixte afin de continuer les discussions tenues à Vienne en septembre 1983 avec la délégation de la Commission (MM. Wali - Gado - Svejnar), examiner la situation du projet DP/RAF/77/020 d'assistance à la Commission, ainsi que celle des études de pré-faisabilité de projets industriels déjà entamées, faire le point des problèmes de financement d'études et voir les besoins éventuels d'assistance complémentaire de l'ONUDI.

3 - ACTIVITES ET OBSERVATIONS

Bien que l'objet principal de la Mission soit de discuter avec les responsables du Secrétariat Général de la Commission des problèmes soulevés par la promotion des projets préalablement identifiés et étudiés, quelques contacts ont été pris et des discussions tenues avec des responsables de certains Ministères (Plan, Mines et Industrie) ou organismes de financement (Banque de Développement de la République du Niger) ou de développement (Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne) tant pour étudier leur situation propre et leurs activités en matière d'études de pré-investissement que pour examiner les possibilités éventuelles de coopération entre la Commission et ces organismes pour la promotion de projets qui sont en fait d'intérêt commun.

Le Conseiller a bénéficié, durant sa mission, du support efficace de M. A. Quedraogo, JPO au PNUD, ainsi que de celui de M. Z. Svejnar, CTP du Projet ONUDI DP/RAF/77/020.

3.1-Commission Mixte Nigéro-Nigériane de Coopération

La Commission Mixte poursuit ses activités de coopération depuis environ dix ans. Son Secrétariat Général est très réduit puisqu'il se compose du Secrétaire Général, M. A.B. Wali, du Secrétaire Général Adjoint M. Magagi et du Directeur des Affaires Economiques, M.B.Gado, assistés d'un Chef comptable et de personnel d'appui. La Commission bénéficie du support de deux projets d'assistance, un projet ONUDI et un projet FAO avec pour chacun un Conseiller Technique Principal.

Cet effectif réduit de cadres ne permet pas au Secrétariat Général d'effectuer des études par lui-même. Il ne peut qu'identifier les domaines d'action possibles et identifier les études, en préparer les termes de référence, puis en orienter et contrôler le déroulement.

Les projets que pousse la Commission sont principalement agricoles et industriels. Il semble que durant les années passées peu de résultats aient été obtenus dans le domaine industriel.

Les études suivantes ont été dernièrement entreprises:

- 1 - Une étude de faisabilité pour trois moulins à mil et sorgho. L'étude a été terminée et le rapport était attendu courant novembre 1983. Chacune des unités aurait une capacité de 3000 à 6000 T et le coût du projet serait de l'ordre de US \$ 2 millions.

Après évaluation de l'étude, le problème sera de trouver des promoteurs locaux, qui doivent nécessairement être associés dès ce stade. Ce projet pourrait éventuellement intéresser la Banque Islamique de Développement ou la Banque de Développement de la République du Niger (BDRN). En tout état de cause la promotion est à commencer dès à présent.

- 2 - Une étude de pré-faisabilité pour la fabrication de moulins villageois pour mil et sorgho a été effectuée.

Il est maintenant nécessaire d'effectuer une étude de faisabilité complète pour vérifier les conclusions de la pré-étude, mais le problème se pose au niveau des ressources nécessaires.

- 3 - Une étude de pré-faisabilité pour la fabrication de récipients en verre. L'étude économique a été effectuée par un bureau d'études polonais mais l'étude géologique était seulement en cours au mois de novembre. Les résultats devraient être disponibles courant janvier 1984.

Là également il est nécessaire de trouver et associer des promoteurs et commencer la promotion du projet. Il est nécessaire d'entamer des discussions avec les utilisateurs possibles (brasseries, producteurs de boissons gazeuses, etc..)

- 4 - Une étude de pré-faisabilité sur la fabrication d'appareils à énergie solaire (chauffe-eaux, petites pompes, etc..)

Les résultats de l'étude ne dégagent pas une rentabilité économique évidente et ne prouvent pas que des appareils à énergie solaire seraient plus économiques que des appareils à énergie classique.

Une étude de faisabilité plus détaillée serait par conséquent nécessaire.

- 5 - Une étude de pré-faisabilité pour la production de feuilles de plastique pour l'agriculture devait être effectuée mais n'a pu être commencée faute de ressources financières suffisantes. Le coût était évalué à US \$ 50,000. Cette étude serait différée pour le moment.

Une délégation du Secrétariat de la Commission après avoir visité le siège de l'ONUDI à Vienne en septembre 1983 s'est également rendue à New York pour y rencontrer des représentants du PNUD et essayer d'obtenir des fonds supplémentaires pour les études. Il semble que rien de concret n'ait été obtenu bien que le PNUD ait laissé entrevoir la possibilité d'un réexamen ultérieur.

3.2-Ministère de l'Industrie, Direction de l'Industrie et de l'Artisanat

La Direction de l'Industrie et de l'Artisanat est très peu étoffée puisqu'elle ne comporte que 8 cadres, dont 3 seulement au service du Développement Industriel et de l'Artisanat, qui traite des projets industriels, en particulier ceux de l'Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN). La Direction ne fait pas d'études de projet par elle-même.

Le Directeur souhaite un séminaire très pratique sur la préparation et l'évaluation de projets afin d'aider les cadres dans leur travail concret.

3.3-Ministère du Plan

Le Plan Intérimaire de Consolidation (PIC) 1984-1985 devrait être publié durant décembre 1985, en attendant le prochain plan quinquennal. Il vise à la consolidation des projets en cours mais n'envisage pas de nouveaux projets par manque de ressources financières.

Une Table Ronde des Bailleurs de Fonds est prévue pour le mois de juin 1984.

Pour le Ministère, le problème n'est pas le manque d'études de pré-faisabilité ou de faisabilité, mais plutôt le manque de financement pour la promotion des projets.

En ce qui concerne les projets de la Commission Mixte, quelques doutes sont émis sur le projet d'appareils à énergie solaire ainsi que sur celui de moulins à sorgho et à mil. Le projet de verrerie semblerait plus intéressant à condition d'être installé dans la région de Maradi et peut-être même surtout au Nigéria.

De manière générale le marché du Niger est considéré comme très petit, avec un nombre réduit de consommateurs, ce qui limite les possibilités industrielles.

3.4-Banque de Développement de la République du Niger (BDRN)

La BDRN est une Société d'Economie Mixte créée en 1961 et qui joue à la fois le rôle de banque de développement et de banque commerciale. Ses activités couvrent tous les domaines économiques. Elle intervient soit par des crédits, soit par des prises de participation dans le capital des sociétés (36 sociétés jusqu'à présent).

L'effectif total est de 664 personnes dont 26 cadres supérieurs et 79 cadres moyens, répartis entre le Siège et 11 Agences régionales.

La Direction du Développement, qui s'occupe des études de projets, comprend 17 agents dont 13 cadres. Avant la création de l'Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN) avec lequel elle entretient des relations étroites, la Banque jouait le rôle de banquier et d'office de promotion. Depuis 1980 elle couvre une activité d'études.

Les études de petits projets sont effectuées par l'OPEN, les études plus importantes par des bureaux d'études étrangers. La BDRN effectue dans tous les cas une contre-étude.

Les idées de projets de la Commission Mixte ont été discutées de façon informelle, et les opinions suivantes émises:

- 1 - Moulins à mil et à sorgho: il semblerait judicieux d'utiliser les grands moulins existants.
- 2 - Assemblage de petits moulins: il y aurait déjà deux unités en cours d'opération.
- 3 - Verrerie: cette question a été discutée lors de réunions au Ministère de l'Industrie avec une équipe de la CEAO.
- 4 - Appareils à énergie solaire: la BDRN, intervenant déjà dans la Société Onersol, serait intéressée à promouvoir toute diversification.
- 5 - Fabrication de plastiques pour l'agriculture: la Banque est très réservée dans ce domaine et conseille la prudence.

La Banque souligne que la situation au Niger est sérieuse depuis 1982 et qu'elle risque de se prolonger jusqu'en 1985-87. L'Etat a décidé de marquer une pause au niveau de la programmation de nouveaux projets et de consacrer la plus grande partie des efforts à la consolidation des acquis et à la réalisation des investissements déjà prévus et/ou présentant un caractère prioritaire pour le pays.

3.5-Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN)

L'OPEN créé fin 1978 est devenu opérationnel en 1979. Il a bénéficié d'une assistance PNUD/ONUDI depuis 1980. Son rôle principal est l'identification, l'étude, le financement et la réalisation de PMI et PME nigériennes.

L'OPEN est un organisme encore très jeune, avec un personnel réduit et des capacités faibles en analyse et préparation de projets. La Direction Etudes, Promotions et Réalisations ne comptait en novembre que deux cadres nationaux.

Une extension du projet d'assistance ONUDI à l'OPEN doit cependant renforcer ses capacités pour l'identification et l'élaboration de projets de PMI et PME.

Par ses contacts avec différents promoteurs, l'OPEN pourrait constituer un interlocuteur intéressant pour la Commission pour la promotion de ses projets.

4 - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 1 - La tâche du Secrétariat Général de la Commission dans la promotion de projets communs au Niger et au Nigéria est une tâche difficile. L'expérience montre que tous les organismes régionaux ont des difficultés à promouvoir des projets régionaux. Et la difficulté est ici accrue par le poids inégal des deux partenaires, tant en taille de marché qu'en dotation en ressources, le Nigéria pouvant justifier de promouvoir à lui seul tout projet intéressant.
- 2 - Le Secrétariat dispose par ailleurs de ressources, humaines et financières, très limitées et qui limitent de même ses ambitions.

Il lui faut par conséquent ne pas disperser ses efforts, et se concentrer sur quatre projets dont l'étude a déjà été entamée à savoir:

- Moulins industriels à mil et à sorgho
- Fabrication de moulins villageois à mil et sorgho
- Verrerie de verre creux
- Appareils à énergie solaire

- 3 - Avant d'entreprendre des études de faisabilité plus détaillées, il est indispensable d'identifier, pour chaque projet, un (ou des) promoteur. La promotion d'un projet doit commencer, en effet, assez tôt de façon à pouvoir associer dès le départ tous les partenaires possibles et ne pas avoir à recommencer plusieurs fois les mêmes études pour le compte de différents partenaires. Il faut donc associer dès maintenant tous les partenaires possibles, nigériens et nigérians. Il est nécessaire en particulier de prendre contact avec:
 - les Banques de développement nigériennes et nigérianes (la BDRN dans le cas du Niger)
 - les Offices de Promotion (l'OPEN dans le cas du Niger)

- les Banques régionales ou internationales (BAD, BID, etc...)
- Les Sociétés éventuellement intéressées (Moulins du Sahel pour les moulins à mil et sorgho; brasseries pour la verrerie; ONERSOL pour les appareils à énergie solaire, etc...)

Cette promotion des projets doit donc commencer dès que possible, après accord du Conseil des Ministres de la Commission sur les projets retenus. En bref, la Commission doit sortir de son isolement.

- 4 - L'ONUDI, par l'intermédiaire de son Service du Programme de Coopération en Matière d'Investissements, peut assister dans la promotion de ces projets. Il faut pour cela que le Secrétariat de la Commission lui adresse une requête écrite.
- 5 - La Commission devrait de manière générale décider de l'importance respective des projets Agriculture et Industrie et éventuellement redistribuer l'allocation de ressources entre ces deux domaines en augmentant les fonds destinés à l'industrie.
- 6 - Le Conseil des Ministres devrait fixer un ordre de priorité pour les différents projets étudiés jusqu'ici, et la Commission, en fonction de ces priorités, pourrait éventuellement présenter une requête à l'ONUDI pour effectuer l'étude de faisabilité d'un ou deux de ces projets.
- 7 - Il semble également important, par des contacts réguliers et systématiques avec les Ministères du Plan et de l'Industrie des deux pays de tutelle, d'examiner leurs listes de projets prioritaires respectives et de voir ce qui pourrait devenir des projets communs au Niger et au Nigéria. Outre l'intérêt d'obtenir des informations directes fort utiles, il faut tenir compte du fait que si ces Ministères ne sont pas convenablement associés ils pourraient devenir des opposants.
- 8 - Il faut enfin mentionner une facilité nouvelle pour l'exécution d'études de faisabilité, qui vient d'être instituée par la Banque Africaine de Développement.

Dans le cadre de la troisième reconstitution du Fonds Africain de Développement (1982-1984) le Conseil d'Administration du Fonds vient d'approuver la mise à disposition des pays membres de conditions nouvelles pour les études de faisabilité: prêt remboursable sur 50 ans avec taux d'intérêt nul, délai de grâce de 45 ans en cas de conclusion négative de l'étude, de 10 ans en cas de résultat positif. Les sommes disponibles sont importantes pour l'année 1984 et la Commission pourrait peut-être bénéficier de ces conditions en adressant des requêtes soit directement au Président de la BAD, soit par l'intermédiaire de l'un des Ministres des Finances, respectivement Gouverneurs de la Banque.

ANNEXE - NIGER - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

UNDP

- M. W. Semerdjian, Représentant-Résident
- M. A. Ouedraogo, JPO

Commission Mixte Nigéro-Nigériane de Coopération

- M. A. B. Wali, Secrétaire Général
- M. Magagi, Secrétaire Général Adjoint
- M. B. Gado, Directeur des Affaires Economiques
- M. Z. Svejnar, Conseiller Technique Principal ONUDI

Ministère des Mines et Industries

- M. I. Tampone, Directeur de l'Industrie et de l'Artisanat

Ministère du Plan

- M. Trzaski, Expert PNUD/TCDC

Banque de Développement de la République du Niger (BDRN)

- M. S. Niandou, Directeur du Développement

Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN)

- Dr. A. Issoufou, Directeur Général
- M. Teurlings, Expert ONUDI

RAPPORT DE MISSION

EN

REPUBLIQUE POPULAIRE DU BENIN
(24 - 30 November 1983)

par

Yves MESSIAN

Conseiller Interregional en
Activités de Pré-Investissement

RP/INT/83/011

Section des Etudes de Réalisation
Division des Opérations Industrielles

16 Janvier 1984

1. INTRODUCTION

Cette mission de cinq jours à Cotonou était la troisième étape d'un voyage de quatre semaines (12 novembre - 10 décembre) auprès de six pays d'Afrique de l'Ouest (Niger - Haute Volta - Bénin - Togo - Côte d'Ivoire - Mauritanie), ce voyage étant le premier dans cette sous-région dans le cadre du poste nouvellement créé "Assistance aux Pays les Moins Avancés pour les Activités de Pré-Investissement".

Le Conseiller avait eu précédemment l'occasion, quelques années auparavant, de connaître cette partie de l'Afrique lors d'une mission de deux ans dans un pays voisin comme expert ONUDI. Un rapport résumé a déjà été présenté en tant que "Rapport de Retour de Mission".

2. OBJET DE LA MISSION

- Prendre les premiers contacts avec les Ministères et organismes financiers ou de développement concernés par les activités de pré-investissement.

- Evaluer les capacités nationales en matière d'identification, préparation et évaluation de projets, et identifier les problèmes et goulots d'étranglement dans ce domaine, ainsi que les besoins d'assistance, en particulier en matière de formation.

- Examiner les études de pré-investissement disponibles et donner des conseils sur leur achèvement ou leur mise à jour.

- Donner des conseils sur la méthodologie pour la préparation de projets industriels ainsi que sur le Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR).

3. ACTIVITES ET ELEMENTS RECUEILLIS DURANT LA MISSION

Des visites ont été effectuées dans différents Ministères, Organismes financiers et de promotion, sociétés industrielles et des réunions et discussions tenues avec leurs représentants sur leur situation présente et leurs activités dans le domaine des études de pré-investissement. Une évaluation a été faite des problèmes et difficultés ainsi que des

besoins éventuels soit en assistance directe soit en matière de formation à l'identification, à la préparation et à l'évaluation de projets. Un certain nombre de projets industriels en cours d'étude ou figurant au programme d'étude ont été passés en revue et discutés.

Le Conseiller a bénéficié de l'assistance du Bureau Central des Projets au Ministère du Plan, principalement en la personne de Mme. André Cossi, Chef du Département de la Promotion des Investissements, qui a organisé tous les rendez-vous, mis à disposition un véhicule pour les déplacements et détaché un collaborateur pour participer à chaque visite. Un appui appréciable a également été reçu de Mlle. Catherine Drake, chargée de programme du PNUD.

Les conversations ont été, lors de chaque rencontre, amicales, ouvertes et fructueuses, et dans tous les entretiens un vif intérêt a été exprimé pour les activités de pré-investissement et particulièrement en ce qui concerne la formation à la préparation et à l'évaluation de projets.

De manière générale le Bénin traverse, comme malheureusement nombre d'autre pays africains, une période économique très difficile qui se fait particulièrement sentir dans le secteur industriel. Un certain nombre de sociétés industrielles sont en difficulté, un certain nombre de projets industriels ont été lancés dont les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances.

L'accent actuel des autorités est donc sur la réhabilitation d'entreprises.

On trouvera ci-dessous un résumé des discussions et des principaux éléments recueillis.

3.1. Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Analyse Economique Bureau Central des Projets (BCP)

Le Bureau Central des Projets a pris la suite en 1976 du Centre d'Etudes et de Promotion des Entreprises Dahoméennes (CEPED) et est devenu un Bureau public faisant partie intégrante du Ministère du Plan.

De manière générale, le Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Analyse Economique, comporte la structure suivante:

- Direction Générale du Plan
- Direction des Affaires Administratives et Financières
- Direction des Etudes et de la Planification
- Direction de la Planification d'Etat
- Direction de la Coopération Technique
- Bureau Central des Projets
- Institut National de la Statistique

Le BCP constitue donc à l'heure actuelle un département du Ministère du Plan. Son effectif est de 41 agents, dont 15 cadres supérieurs (3 expatriés), 10 cadres moyens et 16 agents subalternes.

La structure du BCP est actuellement en cours de remaniement. Il comprenait, jusqu'ici, outre les services administratifs et annexes:

- le Département des Projets, avec une Division Agriculture, Agro-industries, une Division Industrie et une Division Projets Socio-Economiques
- le Département Promotion des Investissements (Recherche promotionnelle, Banque de données, études de marché)
- le Département Conseils à la Gestion des Entreprises (Production et Entretien, Finances, Marketing).

Une proposition de novembre 1982 viserait à transformer le BCP en un Office autonome sous la tutelle du Ministère du Plan - les Départements de Promotion, des Investissements et de Conseil à la Gestion des Entreprises seraient supprimés. Le Département des Projets éclaterait en trois Départements opérationnels: Département Agriculture
Département Industrie
Département Commerce, Transport et Services Sociaux.

Des équipes opérationnelles de projets suivraient les projets de bout en bout. Cette idée d'un office indépendant s'occupant uniquement d'étude et promotion de projets semble très raisonnable et intéressante à retenir.

Le BCP a bénéficié de l'assistance d'un expert ONUDI pour la préparation de fiches de projets, pour la réhabilitation d'entreprises. Cette mission a été interrompue pour raisons de santé.

En fait le BCP a perdu son identité, est devenu un Service, mal défini d'ailleurs, fondu dans l'administration du Plan. La structure actuelle est très floue du fait des projets en cours pour sa réorganisation ainsi que du départ d'un certain nombre de cadres, et ceci n'est pas fait pour motiver les cadres qui restent.

Les principaux problèmes rencontrés par le BCP concernent:

- son statut et sa structure, et il est important pour la motivation des cadres que cette question soit résolue le plus rapidement possible;
- ses effectifs et ses compétences techniques;
- les moyens de financement des études, car le BCP n'a pas de budget propre pour les études;
- le manque d'expertise technique et technologique pour l'appréciation des propositions de consultants étrangers;
- les difficultés à trouver des sources de documentation technologique pour les petites industries;
- un certain nombre de projets encore à étudier.

(Table Ronde des Bailleurs de Fonds)

Enfin un intérêt certain a été montré pour la tenue d'un séminaire de formation à l'identification, la préparation et l'évaluation de projets.

3.2. Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie

Le Ministère comprend 3 Directions principales:

- la Direction Générale
 - la Direction des Etudes et de la Planification
 - la Direction des Affaires Administratives et Financières
- ainsi qu'une Direction technique: la Direction de l'Industrie

L'Office Béninois des Mines (Obemines) joue le rôle de Direction des Mines.

La Direction des Etudes et de la Planification (DEP) comprend 13 cadres répartis entre 4 Services:

- Service des Etudes et Synthèses (analyse et évolution du secteur industriel): 2 cadres
- Service de la programmation et du Contrôle (étude des projets étatiques): 3 cadres
- Service de la Coopération Technique (suivi des actions du Ministère avec les institutions multi- et bilatérales): 4 cadres

- Service de la Documentation et de la Statistique: 2 cadres

Il y a une rotation assez forte des cadres, soit au sein du Ministère, soit par transfert dans des sociétés étatiques.

La DEP avait discuté depuis 1979 avec le Bureau du PNUD un projet d'assistance technique qui n'a encore jamais vu le jour.

La Direction de l'Industrie (DI) est une Direction technique qui s'occupe essentiellement des entreprises privées. Elle comprend 13 cadres répartis entre 4 Services:

- Service du Contrôle Industriel (contrôle du point de vue fiscal et administratif de toutes les unités industrielles existantes, publiques et privées): 3 cadres

- Service de la Promotion Industrielle (étude de petites et moyennes entreprises, en vue de l'octroi de l'autorisation d'installation): 3 cadres

- Service des Etudes de Projets (qui travaille en liaison avec la DEP): 3 cadres

- Service de la Structure Nationale (antenne de l'Office Africain de la Propriété Industrielle - OAPI): 3 cadres

Il n'existe plus, au Bénin, d'Office de développement ou de promotion des entreprises. Il n'y a d'ailleurs pas de structure d'accueil ou d'assistance au secteur privé, qui nécessiterait d'ailleurs d'être étudié.

La délimitation des responsabilités entre BCP, DP (Industrie) et DI ne semble pas claire en ce qui concerne les études de projets. En principe les Directions Etudes et Planification des différents Ministères devraient initier les projets puis saisir le BCP qui fera l'étude d'opportunité. En pratique le BCP est considéré comme prenant souvent l'initiative.

A la Direction de l'Industrie, le Service de la Promotion Industrielle ne participe pas à l'identification ou à l'étude des projets qui sont effectués par le promoteur; celui-ci saisit le Ministère pour obtenir l'autorisation d'installation et éventuellement le bénéfice des avantages du code des Investissements. Le seul rôle du Service est une analyse et une évaluation du projet.

Le Service des Etudes de Projets, quant à lui, travaille avec la DEP pour de grands projets d'entreprises publiques.

Pour les projets du secteur public, l'initiative ne vient pas du Ministère, mais des sociétés sous tutelle, qui approchent le Ministère. Celui-ci établit une Fiche de projet, transmise au Ministère du Plan avec une requête pour faire l'étude. Cette étude est effectuée par le BCP, puis l'évaluation faite par le BCP ou la DEP.

La Direction des Etudes et de la Planification (DEP) estime qu'il y a une lacune en matière de préparation et d'évaluation de projets et un besoin certain d'assistance dans ce domaine. Une assistance à la DEP et à la DI serait également nécessaire pour la promotion dans le secteur industriel.

Un très grand intérêt est également manifesté pour un séminaire de formation en préparation et évaluation de projets.

On trouvera en Annexe II une liste des sociétés industrielles sous la tutelle du Ministère.

Les projets actuels en cours de réalisation sont:

- Montage d'une usine de formulation d'engrais (Société des Engrais du Bénin). Financement Banque Française du Commerce Extérieur et Etat Béninois. Essais prévus en janvier 1984.
- Brasserie d'Abomey. Mise en service prévue en 1984
- Manufacture de cigarettes et allumettes (Ouiddah). (En collaboration avec la Chine) Essais prévus en janvier 1984.
- Complexe Textile de Lokossa (en collaboration avec la Chine). Le complexe vient de démarrer.
- Projets d'adduction d'électricité et d'eau.
- Développement du champ pétrolifère de Sémé.
- Recherches minières.
- Projet de pesticides. Avec des partenaires étrangers (Rhône-Poulenc et EMC). Accord de principe de la BOAD pour financement partiel.

Les projets à l'étude sont les mêmes que ceux recensés pour la Conférence des Bailleurs de Fonds.

3.3. Office Béninois des Mines (Obemines)

La prospection a commencé très tard au Bénin et l'activité minière est très réduite. Elle consiste surtout en recherches minières. Les gisements actuellement identifiés concernent:

- Gisement de fer: petite étude économique effectuée, mais nécessité d'études techniques complémentaires.
 - Gisement de calcaire: au niveau identification.
 - Gisement d'hydrocarbures sur le plateau continental.
 - Gisement de marbre
 - Gisement de pierres ornementales
- D'autres gisements sont en cours d'étude.

3.4. Banque Béninoise pour le Développement (BBD)

La Banque Béninoise pour le Développement a été créée en 1954 mais ne remonté sous sa forme actuelle qu'à 1974. C'est une société à 100 % étatique, sous la tutelle du Ministère des Finances.

L'effectif est de 160 employés dont 25 cadres supérieurs et 30 cadres moyens. La structure est la suivante:

- Direction Générale
- Direction des Opérations Financières et Comptables
- Direction des Etudes et Promotion
- Direction des Crédits (et des Investissements)
- Direction Administrative
- Direction du Département Juridique
- Inspection Générale
- Agences Régionales (Parakou et Natitingou)

Son rôle est la promotion et le financement du développement. Elle doit identifier les besoins de l'économie puis procéder aux études de factibilité et de préfactibilité. Son champ d'action couvre à la fois le secteur public et le secteur privé, et elle intervient dans tous les secteurs économiques, bien que les projets industriels semblent représenter 50 % du volume de financement. La Banque finance les projets soit sur fonds propres soit sur lignes de crédit.

La Direction des Etudes et Promotion est chargée de l'identification, de l'étude des projets et de leur promotion (recherche de partenaires, etc.) ainsi que de l'assistance aux entreprises financées. Elle comprend 4 Sections:

- Section Etudes: avec 3 cadres
- Section Promotion, fonction remplie par le Directeur lui-même
- Section Assistance à la Gestion, avec 2 cadres
- Section Engineering.

L'effectif de la Direction est tout à fait insuffisant pour répondre aux multiples fonctions. Le plus souvent les études sont sous-traitées à des consultants (nationaux ou plus généralement étrangers, ou organisations internationales). La BBD dispose de peu de fonds d'étude et s'emploie à en obtenir auprès des organismes financiers internationaux.

La promotion recherche des partenaires béninois qui puissent s'associer à des partenaires étrangers.

La section d'assistance à la gestion suit les entreprises dans lesquelles la Banque est engagée, à fin de récupération des fonds. Pour les entreprises en difficulté, ainsi que pour les nouveaux projets, elle peut négocier une assistance technique ou de gestion avec une entreprise étrangère.

Un Comité de Crédit (émanation du Conseil d'Administration) décide des crédits supérieurs à 50 millions cependant qu'un Comité Technique approuve les crédits inférieurs à 50 millions.

Les études en cours portent sur les projets suivants:

- Sacs en polypropylène
- Sérigraphie
- Briqueterie
- Plaquettes de frein
- Complexe agro-industriel (gari)
- Menuiserie
- Exploitation de marbre
- Biscuiterie
- Farine infantile
- Papier hygiénique
- Piles sèches
- Réhabilitation d'usine d'aliments pour bétail

Les problèmes et difficultés auxquels a à faire face la BBD dans le domaine des études concernent:

- le financement des études que la BBD ne peut financer elle-même et pour lequel elle doit faire appel aux organismes financiers internationaux.
- le manque d'informations sur les nouvelles technologies disponibles. L'ONUDI est considérée comme ayant un rôle important en tant que fournisseur d'information technologique appropriée.
- le manque d'expertise: la BBD ne reçoit pas d'assistance directe en expatriés et a un besoin d'expertise en études de marché, études techniques et études de faisabilité.
- le manque de cadres d'études.
- la Banque serait très intéressée par un Séminaire de formation à la préparation et à l'évaluation de projets.
- Elle est également très intéressée par le Modèle informatique COMFAR et souhaiterait une version française de ce modèle.
- Enfin le désir a été exprimé qu'à l'ONUDI une Banque comme la BBD puisse avoir un correspondant bien spécifique à qui s'adresser pour toutes questions.

3.5. Société Béninoise d'Electricité et d'Eau (SBEE)

La Direction de l'Electricité s'occupe des études de projets concernant l'énergie électrique (Service Travaux) mais elle manque à la fois de cadres d'études (il faut des ingénieurs) et de fonds pour les réaliser, et l'assistance est le plus souvent liée, les bailleurs de fonds imposant leurs bureaux d'études.

Les progrès actuellement en considération concernent l'installation d'une ligne à haute tension, ainsi que l'électrification d'un certain nombre de chefs-lieux de districts.

Quelques études sur les énergies nouvelles (chauffe-eaux solaires) sont conduites en coopération avec l'Université.

La principale difficulté réside dans le fait que les Bureaux d'Etudes sont souvent liés à des entreprises de travaux et qu'il est difficile de trouver un Bureau indépendant et désintéressé qui puisse faire une étude honnête et conseiller un équipement bon marché et strictement utile.

3.6. Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)

La Chambre de Commerce et d'Industries, sous tutelle du Ministère du Commerce, regroupe toutes les entreprises commerciales et industrielles publiques et privées, inscrites au Registre du Commerce.

Son personnel est très réduit et ne comprend que 5 cadres dont un Secrétaire Général à temps complet, un assistant technique pour le commerce et l'industrie et deux attachés, l'un pour l'encadrement des PME, l'autre pour les études.

La Chambre met à la disposition de ses adhérents:

- des renseignements juridiques concernant le commerce et l'industrie;
- une bibliothèque et des informations sur les sources de matières premières ou les fournisseurs d'équipement;
- des séminaires de formation à la gestion industrielle;
- une vulgarisation du Code des Investissement;
- des visites conseils aux entreprises.

Les problèmes de l'industrie béninoise sont considérés toucher essentiellement à la commercialisation, à un équipement productif désuet et à un manque de cadres.

Les problèmes propres à la CCIB touchent au manque de ressources humaines et particulièrement à un besoin d'assistance en expertise pour l'assistance aux entreprises.

3.7. Société Nationale pour le Développement des Fruits et Légumes (SONAFEL)

La SONAFEL créée en 1975-76 et employant 400 personnes, a une activité de:

- production agricole: pépinières et vergers (agrumes, manguiers, citron, café), périmètres maraîchers (tomates)
- traitement industriel des produits (concentré de tomate, jus et nectar de mangue, amandes de cajou).

Ses 3 unités industrielles tournent à faible capacité par manque d'approvisionnement. Le problème de la SONAFEL est donc un problème de production agricole.

Le Bureau d'Etudes ne comprend qu'un seul cadre et doit faire appel au BCP et à la BBD pour ses avant-projets.

Les projets agro-industriels actuellement en cours de considération concernent les huiles essentielles et les jus d'agrumes.

3.8. Céramique Industrielle du Bénin (CIB)

La CIB, créée en 1974 sous forme de Société d'Economie Mixte (80 % Etat Béninois), a produit des carreaux de revêtements et de sol ainsi que des appareils sanitaires mais n'a jamais dépassé 10 % de sa capacité.

Elle est en cours de liquidation, une Société nouvelle devrait être créée pour reprendre ses activités. Le problème majeur est un problème de réhabilitation.

4. Projet PNUD/Banque Mondiale d'Assistance à la Planification et à l'Administration du Développement

Un important projet PNUD/Banque Mondiale d'assistance à la Planification doit commencer en 1984 et s'étendre sur une période de quatre ans. Son budget serait de l'ordre de US \$ 6 millions, augmenté d'une ligne de crédit de US \$ 30 millions pour la réhabilitation d'entreprises. Ce projet devrait être discuté en décembre 1983 entre une mission de la Banque Mondiale et les autorités béninoises.

Il doit couvrir l'ensemble du système de planification et comprendrait quatre unités d'intervention, au niveau respectivement:

- de la Planification d'Etat comprenant les Cellules chargées des Etudes et Synthèses, de la Programmation, du Contrôle, ainsi que les Directions Etudes et Planification (DEP), des différents ministères, et les Directions Provinciales de Planification (DPP);
- du Bureau Central des Projets;
- de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) et de la Comptabilité Nationale;
- du Ministère des Finances.

(a) En ce qui concerne l'assistance à la planification des DEP (22 DEP) chacune des DEP prioritaires (Fermes d'Etat, Industrie, Commerce, Tourisme et Artisanat) devrait disposer de 12 mois/hommes d'expertise, d'un budget de sous-traitance pour la réalisation d'études spécifiques, la structuration des circuits de collecte statistique, la réalisation de travaux d'enquête, ainsi que de bourses de stage.

(b) En ce qui concerne le BCP, son rôle serait limité à l'étude et à l'évaluation des projets de développement, en collaboration avec les DEP.

Il recevrait un appui en expertise et logistique important:

- deux experts permanents, l'un économiste et financier, l'autre ingénieur économiste (industriel);
- 24 hommes/mois d'experts consultants à court et moyen terme;
- des activités sous-traitées à des institutions ou bureaux spécialisés, ou à des professionnels indépendants;
- deux séminaires nationaux par an pour la formation et le perfectionnement des cadres en vue de l'élaboration et de l'évaluation des projets.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1. Malgré une situation économique générale difficile, en particulier dans le secteur industriel, le BENIN semble cependant être relativement mieux placé que certains autres pays africains, grâce à la stabilité politique et au sérieux de ses cadres.

Il faut remarquer que le secteur industriel n'est pas considéré comme prioritaire, les secteurs prioritaires étant le secteur agricole ainsi que les infrastructures et la formation des hommes.

5.2. Il y a, à l'heure actuelle, une lacune certaine au niveau national en matière d'identification, de préparation et d'évaluation de projets, du fait du:

- manque de cadres
- manque d'expertise
- manque de documentation technologique
- manque de moyens

5.3. On peut de même noter une lacune en matière de promotion industrielle et promotion des projets (recherche de promoteurs, recherche de financements).

5.4. Il y a également une lacune en matière d'assistance aux petites et moyennes entreprises, au niveau:

- de l'identification de projets
- de la préparation des projets et des choix technologiques
- de l'assistance au démarrage et à la gestion.

5.5. L'accent actuel est, à juste titre d'ailleurs, sur la réhabilitation d'entreprises. Toutefois cette réhabilitation implique le plus souvent des investissements de remplacement, de modernisation ou d'extension et nécessite donc une étude économique de la nouvelle exploitation, en fait une étude d'investissement.

5.6. Aux lacunes déjà mentionnées ci-dessus (paragraphe 5.2., 5.3. et 5.4.) il faut ajouter une définition et une délimitation insuffisamment nettes des responsabilités entre différents Ministères ou organismes en matière d'identification de projets, études de projets, promotion de projets, assistance aux PME, assistance à la gestion.

Il est donc recommandé d'étudier (étude d'organisation) la répartition des responsabilités entre les différents Ministères et organismes en matière d'identification, préparation et promotion de projets, et d'établir une Charte fonctionnelle et des responsabilités entre ces organismes chargés de promotion industrielle.

5.7. Au nombre des besoins identifiés il faut ajouter un besoin certain en matière de formation à l'identification, la préparation et l'évaluation de projets. En effet, même si les organismes responsables font exécuter les études elles-mêmes et se limitent à l'évaluation de ces études, l'évaluation de projet ne se borne pas à vérifier que les calculs sont exacts, les tableaux de cash-flow et bilans prévisionnels corrects, et les différents ratios de rentabilité satisfaisants, elle consiste avant tout à questionner et mettre en doute chacune des données et hypothèses de base.

L'évaluation suppose donc qu'on sache préparer un projet.

5.8. Le projet d'assistance technique à la Planification PNUD/Banque Mondiale actuellement en cours de discussion répond à un certain nombre des besoins recensés:

- identification de projets industriels suite aux études sectorielles ou régionales;
- préparation de projets au moyen des fonds prévus pour les consultants;
- évaluation de projets;
- expertise directe (experts au Ministère du Plan et divers autres Ministères);
- formation à la préparation et à l'évaluation de projets au moyen de stages et séminaires.

Le projet constitue un ensemble logique, vu sous l'angle planification, et dans lequel le BCP est un simple maillon chargé de l'étude et de l'évaluation de projets de développement.

5.9. Le projet d'assistance ne répond cependant pas à toutes les lacunes de la situation actuelle, en particulier en matière de:

- capacité des Béninois à préparer des projets par eux-mêmes
- promotion industrielle
- assistance aux PME

5.10. Trois fonctions essentielles sont à satisfaire, qui habituellement sont mieux remplies par un organisme autonome que par une administration ou un Ministère. Il s'agit de:

- la capacité technologique et économique pour la préparation de projets
- la promotion industrielle
- l'assistance aux PME (y compris l'assistance à la gestion des entreprises).

5.11. Le problème est de décider quel est l'organe ou les organes qui rempliront le mieux ces fonctions.

Il est recommandé d'envisager la constitution d'un Office de Développement Industriel (ou Office de Promotion Industrielle), établissement semi-public à moyens d'action et budget autonomes, et qui s'occuperait:

- des études industrielles (identification, technologie, études de faisabilité)
- de la promotion industrielle
- du conseil aux PME en matière de projets.

Cet office, pour être efficace, devrait être géré comme une entreprise privée avec des niveaux de salaires permettant d'attirer les compétences nécessaires, et sans intervention de l'administration.

5.12. Il faut de même envisager quel est l'Organe qui remplirait le mieux la fonction d'assistance à la gestion des entreprises. L'objet de cette mission n'est pas d'en traiter et cela nécessiterait une analyse complémentaire

Il ne semble pas en tout cas qu'une administration ou un Ministère soient en mesure de répondre à la question.

Peut-être la Chambre de Commerce et d'Industries pourrait-elle servir de support à la création d'un tel organisme.

5.13. Il est recommandé à cet Office de Développement Industriel à créer d'établir un réseau de relations systématiques avec des Offices de Promotion de pays similaires, pour des échanges d'expérience et échanges d'informations technologiques ainsi que sur les possibilités de projets PME.

5.14. En ce qui concerne les frais d'études de faisabilité, que l'on considère souvent comme de l'argent perdu et pour lesquels beaucoup de réticences sont exprimées, il est recommandé aux entreprises ou organismes financiers de considérer ces frais un peu comme des frais de recherche (comme pour l'industrie chimique, pharmaceutique, électronique, etc.) auxquels pourrait être consacré un certain pourcentage du chiffre d'affaires ou des ressources.

5.15. Comme proposé par le PNUD et dans le cadre de ses ressources, auxquelles l'ONUDI pourrait éventuellement contribuer au titre de la Décade pour le Développement Industriel de l'Afrique, il est recommandé d'envisager la tenue dès que possible à Cotonou d'un Séminaire de formation sur la stratégie et la planification industrielle, qui comprendrait également la préparation et l'évaluation des projets.

Ce séminaire intensif pourrait être d'une durée approximative de 6 semaines et viendrait en prélude à l'action en profondeur du Projet d'assistance PNUD/Banque Mondiale.

5.16. Il faut enfin mentionner une facilité nouvelle pour l'exécution d'études de faisabilité, qui vient d'être instituée par la Banque Africaine de Développement.

Dans le cadre de la troisième reconstitution du Fonds Africain de Développement (1982 - 1984) le Conseil d'Administration du Fonds vient d'approuver la mise à disposition des pays membres de conditions nouvelles pour les études de faisabilité: prêt remboursable sur 50 ans avec taux d'intérêt nul, délai de grâce de 45 ans en cas de conclusion négative de l'étude, de 10 ans en cas de résultat positif.

Les sommes disponibles sont importantes pour l'année 1984 et il est recommandé aux autorités Béninoises de profiter de cette opportunité pour adresser des requêtes à la Banque dès que possible, soit par l'intermédiaire du Ministère des Finances, en tant que Gouverneur de la Banque, soit directement au Président de la BAD.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

M. D. Whaley, Représentant Resident
M. B. Haarman, Chargé de Programme
Mlle. C. Drake, Chargée de Programme

Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Analyse Economique

M. Tokplo, Direction de la Coopération Technique
M. Adikpeto, Directeur du Bureau Central des Projets (BCP)
Mme. A. Cossi, Chef du Département de la Promotion des
Investissement, BCP
M. Balaro, BCP
M. H. Temmar, Conseiller Technique Principal PNUD.
Assistance à la Planification

Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie

M. C. Lokossou, Directeur des Etudes et de la Planification (DEP)
M. C. Godonou, Directeur de l'Industrie (DI)
M. M. Ayedoun, DEP
M. L. Hounzangbe, DI

Office Béninois des Mines (Obemines)

M. N. Vedogbeton, Ingénieur Géologue

Banque Béninoise pour le Développement (BBD)

M. J. Agbodjinou, Directeur des Etudes et Promotion (DEP)
M. G. Aboue, DEP

Société Béninoise d'Electricité et d'Eau (SBEE)

M. A. Bara, Directeur de l'Electricité

Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)

M. B. Habirou, Assistant Technique du Commerce

Société Nationale pour le Développement des Fruits et Légumes (SONAFEL)

M. L. Fanou, Chef du Bureau des Etudes

Céramique Industrielle du Bénin

M. T. Glikou, Directeur Général

Caisse Centrale de Coopération Economique

M. P. Deram, Directeur

ENTREPRISES INDUSTRIELLES SOUS TUTELLE DU MINISTERE DE L'INDUSTRIE

(Sociétés d'Etat ou Sociétés d'Economie Mixte)

- Société des Boissons (Béninoise)
 - Société des Ciments du Bénin (SCB)
 - Société Nationale des Ciments (SONACI)
 - Société des Ciments d'Onigboro (SCO)
 - Société Sucrière de Savé (SSS)
 - Société Béninoise d'Electricité et d'Eau (SBEE)
 - Société Nationale des Industries des Corps Gras
 - Société Béninoise des Textiles (SOBETEX)
 - Société Bénino-Libyenne des Mines
 - Office Béninois des Mines
- quelques Sociétés sont en cours de liquidation
- Complexe intégré de Parakou (Textile)
 - Céramique Industrielle du Bénin

/sbr

RAPPORT DE MISSION
EN REPUBLIQUE TOGOLAISE
(30 Novembre - 2 Décembre 1983)

par Yves MESSIAN
Conseiller Interrégional en Activités de Pré-Investissement
RP/INT/83/011
Section des Etudes de Réalisation
Division des Opérations Industrielles

10 Janvier 1984

1 - INTRODUCTION:

Cette mission de trois jours à Lomé était la quatrième étape d'un voyage de quatre semaines (12 novembre - 10 décembre) auprès de six pays d'Afrique de l'Ouest (Niger - Haute-Volta - Bénin - Togo - Côte d'Ivoire - Mauritanie), ce voyage étant le premier dans cette sous-région dans le cadre du poste nouvellement créé "Assistance aux Pays les Moins Avancés pour les Activités de Pré-Investissement".

Le Conseiller avait eu précédemment l'occasion quelques années auparavant de connaître cette partie de l'Afrique lors d'une mission de deux ans dans un pays voisin comme expert ONUDI.

Un rapport résumé a déjà été présenté en tant que "Rapport de Retour de Mission".

2 - OBJET DE LA MISSION

- Prendre les premiers contacts avec les Ministères et Organismes financiers ou de développement concernés par les activités de pré-investissement.

- Evaluer les capacités nationales en matière d'identification, préparation et évaluation de projets, et identifier les problèmes et goulots d'étranglement dans ce domaine, ainsi que les besoins d'assistance, en particulier en matière de formation.

- Examiner les études de pré-investissement disponibles et donner des

conseils sur leur achèvement ou leur mise à jour.

- Donner des conseils sur la méthodologie pour la préparation de projets industriels ainsi que sur le Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR).

3 - ACTIVITES ET ELEMENTS RECUEILLIS DURANT LA MISSION

Des visites ont été effectuées dans différents Ministères, Organismes financiers et de promotion et des réunions tenues avec leurs représentants sur leur situation présente et leurs activités dans le domaine des études de pré-investissement. Une évaluation a été faite des problèmes et difficultés ainsi que des besoins éventuels soit en assistance directe soit en matière de formation à l'identification, à la préparation et à l'évaluation de projets. Un certain nombre de projets industriels en cours d'étude ou figurant au programme d'étude ont été passés en revue et discutés.

Par un concours de circonstances malheureux, la visite du Conseiller, qui avait pourtant été annoncée depuis plus de 3 mois et confirmée récemment, n'avait pas été planifiée et organisée par le PNUD et les autorités locales, et le programme de rencontres a dû être improvisé hâtivement, ce qui a entraîné difficultés, bousculades et pertes de temps. Les principaux organismes intéressés ont néanmoins pu être visités, mais les entretiens limités par le temps.

Les conversations ont été, lors de chaque rencontre, amicales, ouvertes et fructueuses. Un vif intérêt a été exprimé par les différents

interlocuteurs sur ces activités de pré-investissement et particulièrement en ce qui concerne la formation à la préparation et à l'évaluation de projets, ou les sources de documentation technologique.

On trouvera ci-dessous un résumé des discussions et des principaux éléments recueillis.

3.1 - Ministère du Plan, de l'Industrie et de la Réforme Administrative

3.1.1 - Direction Générale du Plan et du Développement

La situation économique générale est jugée sérieuse et la situation industrielle mauvaise. Les priorités actuelles du Gouvernement togolais concernent:

- l'agriculture
- les agro-industries
- l'autosuffisance alimentaire

Dans le domaine industriel, un frein est mis aux nouveaux projets et l'accent est sur la réhabilitation d'entreprises.

Le projet ONUDI d'assistance à la SOTED prévu dans le Programme du PNUD mais qui avait été différé, est maintenant redevenu prioritaire et est remis dans le pipeline pour 1984. Le Gouvernement a officiellement notifié au PNUD de replacer ce projet dans les priorités 1984.

3.1.2 - Direction Générale du Plan

Division du Développement Industriel et Commercial

Cette division, qui comprend 7 cadres, a une activité principale de planification sectorielle. Elle assure également le secrétariat de la Commission des Investissements.

Les projets reçus, soit directement des promoteurs, soit de bureaux d'études, sont analysés et évalués dans l'optique du plan de développement national.

La Division est très intéressée par un Séminaire de formation à la préparation et à l'évaluation de projets industriels.

Elle est également très intéressée par le modèle informatique COMFAR d'analyse et d'évaluation de projets.

3.2 - Ministère du Plan, de l'Industrie et de la Réforme Administrative

Direction de l'Industrie

La Direction de l'Industrie, qui faisait auparavant partie du Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat, maintenant scindé, est maintenant directement rattachée au Cabinet du Ministre du Plan.

Ses effectifs sont faibles et elle comprend quatre Divisions:

- la Division des Projets et de la Technologie

- la Division de l'Industrie (qui s'occupe des industries existantes)
- la Division de la Propriété Industrielle et de la Normalisation
- la Division de l'Artisanat

La Division des Projets, qui comprend 5 cadres, ne s'occupe que d'identification des projets, à l'intention des promoteurs privés et des PME.

Deux projets ont été récemment identifiés:

- panneaux de particules (pour lequel assistance a été demandée à l'ONUDI)
- fabrication de bouillon-cube (avec l'assistance du Centre de Développement Industriel - CDI)

La Division ne s'occupe ni de préparation, ni d'évaluation de projets.

Pour les études de projets, le promoteur est mis en contact avec le CDI, qui dispose de fonds d'assistance pour de telles études.

De manière générale il y a actuellement arrêt des investissements publics.

Le Code des Investissements est actuellement suspendu afin d'être révisé et amélioré.

La Direction de l'Industrie avait présenté une requête pour recevoir une assistance ONUDI, mais a maintenant passé un accord avec la SOTED de manière à bénéficier également de l'assistance de l'expert ONUDI prévu dans le projet redevenu prioritaire.

La Direction est néanmoins très intéressée par un Séminaire de formation à la préparation et à l'évaluation de projets. Les problèmes en matière de

projets industriels sont:

- le manque d'une politique industrielle bien définie, manque d'orientations industrielles, d'idées maitresses (problème de planification industrielle)
- une certaine coupure entre la politique définie par le Plan, et les études de projets
- le manque de sources de fonds pour financer les études de faisabilité.

3.3 - Société Togolaise d'Etudes de Développement (SOTED)

La SOTED, créée en 1979, est un Bureau d'études multidisciplinaires, constitué en Société d'Economie Mixte, sous la tutelle du Ministère du Plan, et qui est géré comme une société commerciale, avec obligation d'équilibrer ses comptes.

Elle emploie 18 cadres, dont 16 cadres d'études permanents, et couvre principalement trois secteurs:

- secteur agricole
- secteur infrastructure
- secteur industriel

La SOTED est de plus en plus sollicitée par les études industrielles, en particulier pour les actions de réhabilitation d'entreprises. Elle s'oriente aussi vers l'assistance aux entreprises, l'assistance à la gestion.

Outre le Directeur Général, l'encadrement supérieur comprend

- un Directeur Technique
- un Directeur des Etudes Industrielles

La SOTED reçoit déjà une assistance:

- du FAC (Fonds d'Aide et de Coopération): 1 Ingénieur du Génie Rural
- du FED (Fonds Européen de Développement): 1 Expert généraliste
(Assistance à la gestion, analyse financière des projets).

La Société s'est lancée dans l'informatique, avec l'acquisition en 1983 d'un micro ordinateur Apple II.

Les études récemment terminées ou en cours comprennent:

- Production de compost à partir d'ordures ménagères
- Savon - Margarine
- Papier et carton d'emballage
- Produits pharmaceutiques
- Produits de pansement à base de coton
- Concentré de tomates
- Unité de production de flocons d'igname
- Unité de transformation de fruits et légumes
- Etudes de réhabilitation:
 - . Fonderie artisanale
 - . Production du lait
 - . Industrie oléagineuse du Togo
 - . Huilerie du Togo (arachides)

Un problème mentionné par la SOTED concerne la collecte des informations techniques.

Le projet d'assistance technique ONUDI prévu puis différé est redevenu prioritaire mais est à réorienter, les activités et les composantes devant être adaptées aux besoins actuels de la SOTED, qui proposera incessamment les modifications nécessaires.

3.4 - Société Togolaise de Promotion pour le Développement (Togoprom)

Togoprom est une Société d'Economie Mixte, créée en 1975 et devenue opérationnelle en 1976 et qui associe partenaires togolais et français (Etat: 25%, SNI: 25%, Caisse de Sécurité Sociale: 25%, partenaires étrangers: 25%).

Au départ la Société s'occupait de promotion immobilière, et en 1978 elle a ajouté la promotion des projets agricoles et industriels, tant du secteur public que du secteur privé.

Mais Togoprom est actuellement dans une situation d'attente et ambiguë, en attente de restructuration car les autorités voudraient restructurer le secteur des études au Togo. Une étude est actuellement menée par le Ministère des Sociétés d'Etat et diverses idées sont en cours (suppression de la société ou fusion avec une autre).

La structure comprenait 2 départements techniques:

- Département de la Promotion Immobilière et de l'Aménagement Urbain, dont tout le personnel a été mis en chômage technique;
- Département de la Promotion du Développement et des Etudes Economiques, où il reste le Directeur et un cadre.

Depuis juin 1983, où on a demandé à la Société de réduire ses activités, le personnel a été réduit de 24 à 7 personnes.

L'activité est actuellement au point mort.

Il semble que depuis la dissolution en 1982 du Centre National de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (CNPPME), les PME se trouvaient sans soutien et se tournaient vers Togoprom.

Togoprom semblait avoir un domaine d'activité plus large que la SOTED, s'occupant à la fois des études, et de la promotion des projets avec recherche de partenaires. Elle n'effectuait pas d'identification de projets, les études étant faites à la demande du client. Togoprom, qui était jusqu'ici l'antenne locale du CDI, n'a pas reçu d'assistance technique, et réalisait ses études entièrement par elle-même.

3.5 - Société Nationale d'Investissement et Fonds Annexes (SNI)

La SNI, créée en 1971, est une Société à 100% étatique, jouant le rôle de banque de développement.

Avec un effectif de 80 agents, dont 30 cadres, elle a la structure suivante:

- Direction des Opérations Monétaires
- Direction Financière
- Direction Administrative
- Département Recherches et Prospectives
- Conseiller Juridique

La SNI gère également un certain nombre de Fonds:

- . Fonds National d'Investissement (FNI): alimenté par un prélèvement de 0,05% sur le chiffre d'affaires des entreprises, ce prélèvement étant remboursé lors d'un investissement;
- . Fonds National d'Amortissement de la Dette Publique (FNADP), pour la gestion de la dette extérieure du Togo;
- . Fonds de Garantie et d'Intervention, qui comprend lui-même:
 - le Fonds de Garantie des Crédits aux Entreprises Togolaises
 - le Fonds de Bonification d'Intérêts (pour les PME)
- . Fonds National de l'Habitat (pour l'habitat à caractère social).

Le Département Recherches et Prospectives, en charge des projets, possède 4 cadres (1 ingénieur, 1 agronome, 2 économistes).

La SNI couvre tous les secteurs économiques, mais met l'accent sur l'industrie.

Elle intervient à la fois pour les secteurs privé et public, et pour les petits aussi bien que pour les gros projets. Son intervention s'effectue soit par des prises de participation, soit par des emprunts à moyen et long terme.

La SNI identifie et initie certains projets par elle-même; en ce qui concerne les études, elle procède à l'étude de marché ainsi qu'à l'étude financière et s'adresse à des consultants pour les études techniques. Il n'y a pas eu jusqu'ici de collaboration avec la SOTED.

Les projets actuellement à l'étude comprennent:

- Projet de café soluble: arrêté à la phase d'étude
- Projet céramique: études avancées, mais projets similaires en d'autres pays
- Projet de conserverie d'ananas et tomates: idem
- Projet d'emballage métallique: étude de marché
- Projet de papeterie: étude de marché

Jusqu'en 1982 beaucoup de promoteurs s'adressaient au CNPPME pour l'étude et venaient à la SNI avec un projet tout prêt.

Il n'y a plus actuellement beaucoup de projets, en raison de la conjoncture difficile, il s'ensuit une sélection sévère des projets.

La SNI ne dispose pas à l'heure actuelle de ligne de crédit. Son problème principal est le manque de fonds pour faire des études de faisabilité.

La SNI, qui a déjà bénéficié d'une assistance de l'ONUDI il y a quelques années, serait intéressée par une assistance directe en expertise.

3.6 - Banque Togolaise de Développement (BTD)

La Banque Togolaise de Développement, créée en 1966, est une Société d'Economie Mixte au capital de 1 Milliard CFA, associant différents partenaires (Etat: 40%, BCEAO: 20%, BOAD: 10%, CCCE: 10%, DEG (Allemagne): 10%, BIAO + Caisse Nationale de Sécurité Sociales + autres: 10%).

Elle joue un rôle à la fois de banque de développement et de banque commerciale.

L'effectif total est de 176 agents et la structure est la suivante:

- Direction Générale
- Inspection Générale et Contrôle
- Direction des Crédits
- Direction des Opérations Commerciales (guichets, appels de fonds,..)
- Direction des Opérations Financières et Comptables
- Direction des Affaires Administratives et Sociales
- Service des Agences
- Service Juridique et Contentieux

Le domaine d'intervention de la Banque couvre tous les secteurs d'activité, mais surtout l'industrie et les services. Elle finance les Sociétés tant privées que publiques (Abattoirs Frigorifiques, Aéroport, etc..)

Son mode d'intervention consiste soit en crédits à moyen ou long terme, soit en prises de participation dans les entreprises (maximum 15% du capital). Mais elle s'oriente actuellement vers de petits financements car beaucoup de sociétés industrielles ont des difficultés.

La Banque éprouve à l'heure actuelle des réticences à financer des projets nouveaux, et préfère traiter avec des industries existantes, qui présentent moins de risques. Il n'y a donc pas de nouveaux projets en cours.

La Direction des Crédits, qui a regroupé récemment 4 Directions différentes (réorganisation de mai 1983), comprend 3 services:

- Service des Etudes, qui comprend 9 agents dont 3 cadres d'étude et évalue les demandes de crédit. Ce Service est subdivisé en:
 - . Section des crédits à court terme, avec 4 cadres (crédits et escomptes commerciaux, découverts, crédits documentaires, etc..)
 - . Section des crédits à moyen et long terme:
 - Bureau des prêts fonciers
 - Bureau des crédits à moyen terme aux PME
- Service Administration des prêts et Promotion:-
 - Section Réalisation et Administration (Ouverture des dossiers)
 - Section Suivi et Assistance (suivi des crédits et conseils de gestion)
 - Section Promotion et Marketing (recherche de clients)
- Service des Recouvrements (tenue informatique de la situation des recouvrements)

Le Service des Etudes ne procède en fait ni à l'identification, ni à la préparation de projets, mais se borne à donner un canevas d'étude et à suivre les études qui seront effectuées par des bureaux d'étude locaux. La Banque manque en fait de fonds pour entreprendre les études, et elle attend donc les clients et les études pour se limiter au financement. Les problèmes de la BTD concernent:

- le nombre insuffisant des cadres d'étude;
- la difficulté de faire comprendre aux entrepreneurs la nécessité d'une étude et la mauvaise qualité des études reçues;
- un désir de formation à la préparation et à l'évaluation de projets.

3.7 - Centre National d'Etudes et de Traitements Informatiques (CENETI)

Le CENETI, qui existait depuis 1976, a été créé sous sa forme actuelle en Octobre 1982.

Il utilise un ordinateur IBM 4331 et emploie 80 personnes dont 25 ingénieurs.

Les études traitées sur ordinateur par le Centre comprennent:

- Quelques études scientifiques, avec l'Université.
- Etudes statistiques - Comptabilité Nationale (logiciels loués auprès des Nations Unies)
- Etudes de gestion (Paie, comptabilité analytique, facturation, gestion des stocks) pour l'Administration Publique, des Sociétés d'Etat ou le secteur privé.

Le CENETI ne traite pas encore d'études de projets mais il est très intéressé par le modèle COMPAR et désirerait obtenir de l'ONUDI le logiciel.

3.8 - Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD)

La BOAD couvre les six Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (U.M.O.A.) (Bénin - Côte d'Ivoire - Haute Volta - Niger - Sénégal - Togo).

La Banque comprend les départements suivants:

- Département des Institutions Financières et des Industries
- Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation
- Département des Opérations de Développement Rural et d'Infrastructures
- Département des Services Financiers et Comptables
- Département des Services Administratifs et Budgétaires

Elle emploie 47 cadres.

La BOAD intervient en principe dans tous les secteurs de développement, principalement le développement rural, les infrastructures et l'industrie, mais dans la situation actuelle priorité est donnée au développement rural.

La Direction des Institutions Financières et des Industries (DIFI) comprend 2 Divisions (avec 7 cadres):

- Division de la Promotion et des Projets Industriels
- Division des Institutions Financières et des Participations (qui travaille avec les Banques de Développement pour le financement des PME).

La BOAD intervient principalement par des prêts à moyen et long terme. Ses statuts prévoient la possibilité de prises de participation mais il n'y en a pratiquement pas.

Elle prête directement aux grosses entreprises, mais passe par l'intermédiaire des Banques de développement pour les prêts aux PME.

La Banque engage d'elle-même certaines études ou étudie les demandes qui lui sont présentées. Elle n'effectue pas d'études par elle-même, mais

prépare les termes de référence et fait réaliser ces études par des bureaux d'étude. Son rôle majeur est alors l'évaluation.

Elle dispose, sur certaines lignes de crédit (Banque Mondiale, Suisse, Belgique) de ressources pour l'exécution des études de faisabilité.

Dans le secteur industriel, les études récentes ont porté sur:

- les cuirs et peaux
- les pesticides
- les industries électromécaniques
- l'agro-alimentaire

La Banque intervient quelquefois aussi au niveau de la réhabilitation d'entreprises.

Il existe un accord-cadre avec l'ONUDI mais il n'y a pas d'actions concrètes.

La BOAD va s'équiper d'un Ordinateur DPS 4-G1 de CII-HB et il est prévu une informatisation de l'évaluation de projets. Elle est donc très intéressée par le Modèle informatique COMFAR de l'ONUDI.

La préoccupation majeure de la BOAD tend à éviter que ses Etats-membres ne répètent pas ce qui se fait dans d'autres Etats.

4 - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 - La situation industrielle actuelle est indubitablement mauvaise. Un certain nombre d'entreprises sont fermées, et beaucoup de projets

industriels ont été arrêtés (aciérie, raffinerie, etc.) L'accent n'est donc pas sur le lancement de nouveaux projets mais sur la consolidation du tissu industriel existant.

4.2 - Le Plan ne paraît pas actuellement suivi du fait de la crise économique mondiale. Il en résulte une certaine incertitude dans la politique industrielle, un manque d'idées maîtresses en matière d'orientation industrielle. Et le choix des projets dans une optique nationale est rendu de ce fait difficile.

4.3 - La SOTED paraît l'organe adéquat pour ce qui concerne les études de projets. C'est une Société dynamique et son mode de gestion sur une base commerciale lui impose de rester efficiente et compétitive.

4.4 - Le projet ONUDI "Assistance à la SOTED" qui avait été inclus dans le Programme PNUD pour 1984 mais ensuite non retenu comme projet prioritaire, l'est redevenu sur demande du Gouvernement togolais. Ce projet devrait démarrer à la mi-1984 et assister la SOTED en matière d'identification, de préparation et d'évaluation de projets industriels.

Le document de projet est à modifier de façon à adapter les activités à la situation actuelle de la SOTED et du pays. Ce projet comprend, au point de vue personnel, un Conseiller Technique Principal (CTP, 30 mois) et 24 h/m de Consultants. Il faut souligner qu'il peut être tentant pour les responsables de diminuer le budget CTP afin d'augmenter celui des consultants ou de la formation. Cela peut toutefois se révéler dangereux et inefficace, l'expérience prouvant que les consultants ont besoin, pour avoir

leur efficacité maximum, d'un soutien logistique solide qu'un CTP permanent sur place pourra leur fournir.

4.5 - Si l'activité Etudes sera bien exercée par la SOTED, par contre un problème se pose au niveau de la promotion des projets; en particulier si Togoprom disparaît, il n'y a plus d'Office de Promotion. Dans la mesure où une certaine duplication existait entre Togoprom et SOTED et où les ressources financières et humaines limitées du Togo ne peuvent le permettre, l'étude de restructuration en cours est justifiée. Il faut néanmoins ne pas oublier la fonction de promotion industrielle, et la SOTED pourrait élargir son champ d'action à la promotion.

4.6 - Avec la disparition en 1982 du CNPPME il n'y a plus de structure d'accueil et d'assistance pour les PME. On a supprimé l'organe (le CNPPME) mais la fonction demeure nécessaire (conseils et assistance aux PME en matière de projets et de gestion industrielle). Bien que cette question soit en dehors du champ de la présente mission, une question reste posée à laquelle il faudra rapidement trouver une réponse.

4.7 - Un gros intérêt a été montré pour la formation à l'identification, la préparation et l'évaluation de projets. Dans le cadre du projet d'assistance ONUDI à la SOTED il faut prévoir un Séminaire de formation sur cette matière, qui ne soit pas réservé uniquement aux cadres SOTED mais couvre l'ensemble des institutions concernées par la préparation de projets industriels.

4.8 - En ce qui concerne les frais d'études de faisabilité, que l'on

considère souvent comme de l'argent perdu et pour lesquels beaucoup de réticences sont exprimées, il est recommandé aux organismes financiers ou de développement et aux entreprises de considérer ces frais un peu comme des frais de recherche (comme pour l'industrie chimique, pharmaceutique, électronique, etc.) auxquels pourrait être consacré un certain pourcentage du chiffre d'affaires ou des ressources. Certaines recherches (études) s'avèrent négatives et l'investissement est perdu; mais d'autres aboutissent et les résultats positifs compenseront les frais perdus.

4.9 - Un intérêt certain a été également montré pour le Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR) mis au point par l'ONUDI, outil particulièrement précieux pour l'analyse de sensibilité, et qui permet de tester différents jeux d'hypothèses et de voir leur répercussion sur la rentabilité des projets.

Il est indispensable que l'ONUDI fasse le travail de traduction et d'adaptation en français de ce Modèle afin de le rendre disponible pour tous les Etats francophones.

4.10. - Il faut mentionner une facilité nouvelle pour l'exécution d'études de faisabilité, qui vient d'être instituée par la Banque Africaine de Développement (BAD).

Dans le cadre de la troisième reconstitution du Fonds Africain de Développement (1982-1984) le Conseil d'Administration du Fonds vient d'approuver la mise à disposition des pays membres de conditions nouvelles pour les études de faisabilité: prêts remboursable sur 50 ans avec taux

d'intérêt nul, délai de grâce de 45 ans en cas de conclusion négative de l'étude, de 10 ans en cas de résultat positif.

Les sommes disponibles sont importantes pour l'année 1984 et il est recommandé aux autorités togolaises de profiter de cette opportunité pour adresser des requêtes à la Banque dès que possible, soit par l'intermédiaire du Ministre des Finances, Gouverneur en titre de la Banque, soit directement au Président de la BAD.

4.11 - Le Conseiller Interrégional reste à la disposition du Gouvernement Togolais pour une visite ultérieure, et afin de traiter de toute question dans le domaine du pré-investissement, si les autorités en manifestent l'intérêt et en expriment la requête.

ANNEXE - TOGO - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Bureau du PNUD

- M. G. Asplund, Représentant Résident
- M. K. Duho, Chargé de Programme

Ministère du Plan - Direction Générale du Plan et du Développement

- M. T.C. Addra, Directeur Général du Plan et du Développement
- Mme N.A. Ketevi, Chef de la Division du Développement Industriel et Commercial
- M. K. Assignon, Chargé d'Etudes, Division Développement Industriel et Commercial

Ministère du Plan - Direction de l'Industrie

- M. Konou, Directeur de l'Industrie

Banque Togolaise de Développement

- Mme Barandao, Directrice Commerciale
- M. Bawa Badji, Directeur des Crédits

Société Nationale d'Investissement et Fonds Annexes

- M. Issa Affo Directeur Général
- M. Derman, Chef du Département Recherches et Prospection

Centre National d'Etudes et de Traitements Informatiques (CENETI)

- M. K.A.Kpeglo, Directeur

Société Togolaise d'Etudes de Développement (SOTED)

- M. A.T. Eklun-Natey, Directeur Général
- M. Gaba, Directeur Technique
- M. Noel, Expert du FED

Société Togolaise de Promotion pour le Développement (Togoprom)

- M. N.E. Pedro-Ayaovi, Directeur de la Promotion du Développement et des
Etudes Economiques

Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD)

- M. K. Koffi, Directeur du Département des Institutions Financières et des
Industries

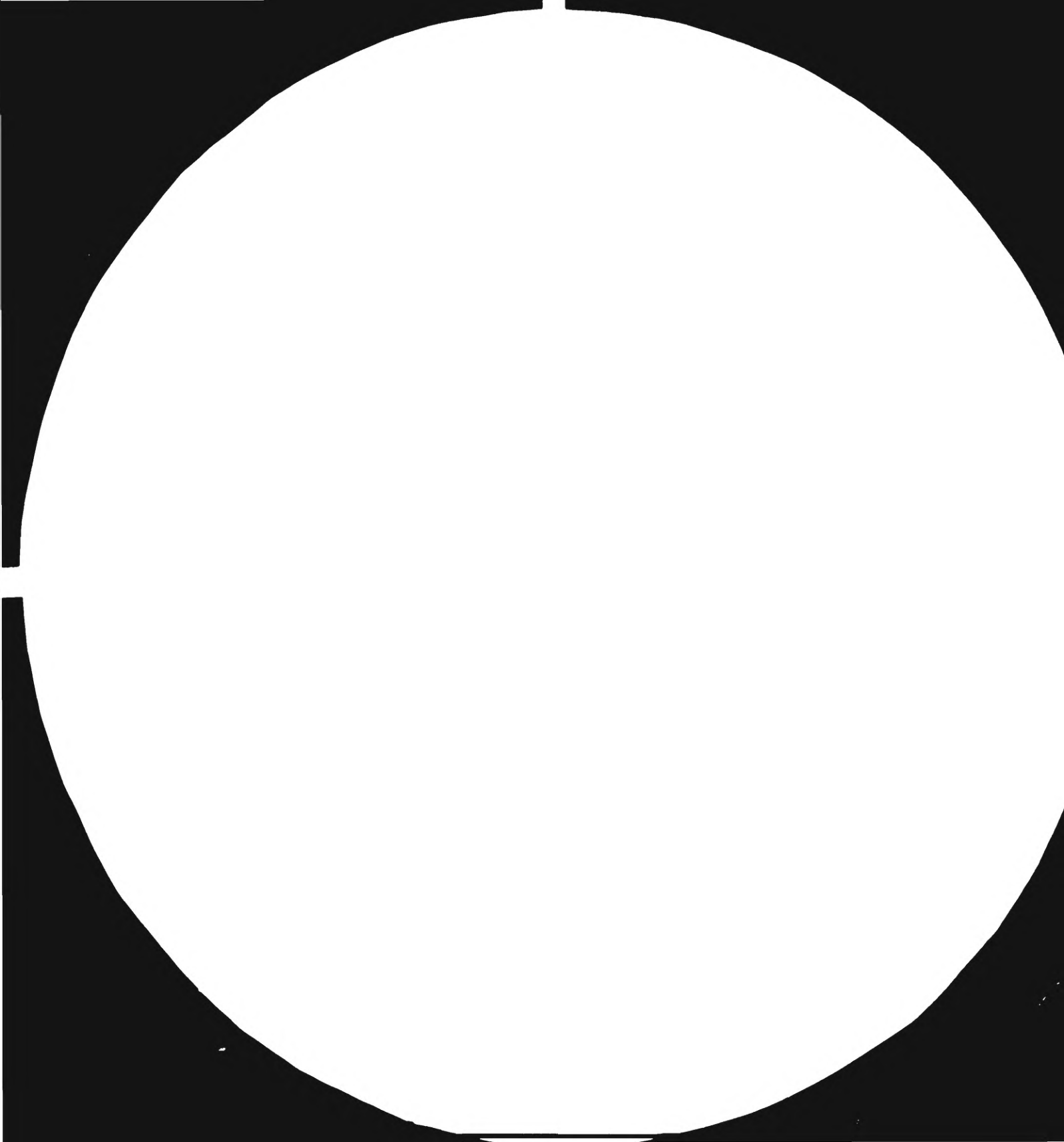
C-425



84.05.24

AD. 85.03

111 5.5





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963 O 454907

5010-108-01-6030-7

RAPPORT DE MISSION
EN
REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
(6 - 8 Décembre 1983)

par

Yves MESSIAN
Conseiller Interregional en
Activités de Pré-Investissement

RP|INT|83|011
Section des Etudes de Réalisation
Division des Opérations Industrielles

12 Janvier 1984

1. INTRODUCTION

Cette mission de trois jours à Nouakchott constituait la sixième et dernière étape d'un voyage de quatre semaines (12 novembre - 10 décembre) auprès de six pays d'Afrique de l'Ouest (Niger-Haute Volta - Bénin - Togo - Côte d'Ivoire - Mauritanie), ce voyage étant le premier dans cette sous-région dans le cadre du poste nouvellement créé "Assistance aux Pays les Moins Avancés pour les Activités de Préinvestissement".

La Mauritanie avait été l'un des premiers pays à soutenir (en novembre 1982) la proposition de création du poste de Conseiller Interrégional.

Un rapport résumé a déjà été présenté en tant que "Rapport de Retour de Mission".

2. OBJET DE LA MISSION

- Prendre les premiers contacts avec les Ministères et Organismes financiers ou de développement concernés par les activités de préinvestissement;
- Evaluer les capacités nationales en matière d'identification, préparation et évaluation de projets, et identifier les problèmes et goulots d'étranglement dans ce domaine, ainsi que les besoins d'assistance, en particulier en matière de formation;
- Examiner les études de pré-investissement disponibles et donner des conseils sur leur achèvement ou leur mise à jour;
- Donner des conseils sur la méthodologie pour la préparation de projets industriels ainsi que sur le Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR).

3. ACTIVITES ET ELEMENTS RECUEILLIS DURANT LA MISSION

Des visites ont été effectuées dans différents Ministères, Organismes financiers et de promotion et des réunions tenues avec leurs représentants sur leur situation présente et leurs activités dans le domaine des études de préinvestissement. Une évaluation a été faite des problèmes et difficultés ainsi que des besoins éventuels soit en assistance directe soit en matière de formation à l'identification, à la préparation et l'évaluation de projets. Un certain nombre de projets industriels en cours d'étude ou figurant au programme d'étude ont été passés en revue et discutés.

Par un concours de circonstances malheureux, la visite du Conseiller, qui avait pourtant été annoncée depuis plus de trois mois et confirmée récemment avec demande d'organisation d'un programme de visites, n'avait pas été planifiée et organisée par le PNUD et les autorités locales n'avait pas reçu confirmation de cette mission. Le programme de rencontres a donc dû être improvisé hâtivement et au jour le jour, ce qui a entraîné difficultés, bousculades et pertes de temps, difficultés aggravées par le fait que de nombreux responsables, particulièrement au Ministère du Plan, étaient absents en mission.

Grâce à l'assistance constante et dévouée de M. Mamoune, Chef du Service de la Cellule d'Etudes et de promotion Industrielle, du Ministère de l'Industrie, qui n'a pas ménagé ses efforts pour organiser les rendez-vous et même assurer certains transports, les principaux organismes intéressés ont néanmoins pu être visités.

Les conversations ont été, lors de chaque rencontre, amicales, ouvertes et fructueuses. Un vif intérêt a été exprimé par les différents interlocuteurs sur ces activités de préinvestissement et particulièrement en ce qui concerne la formation à la préparation et à l'évaluation de projets.

On trouvera ci-dessous un résumé des discussions et des principaux éléments recueillis:

3.1 Ministère de l'Industrie et des Mines - Direction de l'Industrie

Le Ministère de l'Industrie est organisé de la manière suivante:

- Direction de l'Industrie: avec 3 Services
 - Service de la Cellule d'Etudes et Promotion Industrielle
 - Service du Contrôle des Industries
 - Service de la Propriété Industrielle et de la Technologie
- Direction des Mines et de la Géologie
- Direction de l'Artisanat et du Tourisme
 - Service de l'Artisanat
 - Service du Tourisme

La Cellule d'Etudes et de Promotion Industrielle (CEPI) comprend, outre le Chef de Service, 4 cadres supérieurs et 2 cadres moyens. Elle s'occupe, en principe, de l'identification, de la préparation et de l'évaluation des projets industriels (projets qui ne ressortissent pas d'autres Départements).

En fait la CEPI n'est pas actuellement outillée pour l'identification de projets, qui nécessite un gros travail. Un inventaire des possibilités industrielles avait été effectué par l'ONUDI en 1975 mais cette étude est désormais périmée.

La CEPI dispose d'une assistance allemande avec deux experts, un économiste et un ingénieur, pour l'identification de projets, l'évaluation des dossiers, mais surtout pour l'assistance aux entreprises.

Elle prépare elle-même certaines études, mais beaucoup sont réalisées par des Bureaux d'études nationaux (Araf-Consult, BRACET) ou étrangers. En dehors du Chef de Service, ses cadres sont encore

inexpérimentés et d'une motivation insuffisante.

La tendance du Gouvernement Mauritanien est à la libéralisation et à l'encouragement du secteur privé. On tend actuellement à privatiser le plus possible de projets industriels. Seuls les projets où la présence de l'Etat est indispensable sont confiés au secteur public (Sociétés Mixtes).

Priorité est aussi maintenant donnée aux petites et moyennes entreprises.

Il n'y a pas en Mauritanie, à l'heure actuelle, d'obligation d'autorisation préalable pour l'installation d'une entreprise industrielle, mais cette mesure est à l'étude.

Le Secrétariat de la Commission Nationale des Investissements est assuré par le Ministère du Plan.

La création d'une Société d'Etudes et de Promotion Industrielle de Mauritanie (SEPIM), reprenant les activités de la CEPI, a été approuvée en 1983 par le Gouvernement. Ce serait une Société Mixte où l'Etat détiendrait 55% du capital, 45% revenant à des groupements et sociétés privées ou semi-privées. Mais cette Société reste encore à l'état de projet.

Les projets industriels ayant été étudiés jusqu'ici et ayant abouti à la réalisation concernent les usines de production suivantes:

- Allumettes
- Peinture
- Articles en plastique (PVC, tuyaux)
- Boissons gazeuses
- Embouteillage d'eau minérale
- Emballages en carton
- Tissage de couvertures et sacs en polypropylène

- Matelas en plastique
- Insecticides et détergents
- Savon de ménage
- Carreaux de revêtement
- Pâtes alimentaires
- Pointes, grillage, treillis métalliques soudés
- Bougies d'éclairage
- Conditionnement de ciment
- Confection d'habits (2 unités)
- Mise en bouteille de gaz industriel
- Ateliers mécaniques (3 ateliers bien équipés)
- Fer à béton
- Articles en papier
- Imprimeries
- Petites cordonneries (sandales)
- Petites menuiseries
- Petites unités de fabrication d'articles métalliques
- Raffinerie et agglomération de sucre

Les projets en cours d'étude ou de réalisation concernent :

- Plâtre
- Aliments pour le bétail
- Unité de confiserie
- Ustensils en tôle émaillée
- Produits cosmétiques

Les projets qui n'en sont qu'au stade de l'idée concernent :

- Briquetterie
- Scierie de bois
- Laiterie (reconstitution du lait)
- Mobilier en bois et métal
- Raffinerie d'huile alimentaire
- Concentré de tomate
- Outils agricoles à main
- Conditionnement de dattes (réhabilitation)

- Pelletisation du fer
- Fabrication de chaux
- Fabrique de verre creux et plât
- Biscuits
- Piles électriques
- Batteries pour automobiles
- Matelas à ressorts
- Teinturerie
- Stylos à bille
- Tannerie
- Chaussures et sandales
- Silencieux de véhicules
- Emballages métalliques

En matière de formation, la CEPI a bénéficié récemment également d'un Séminaire de la Banque Mondiale sur l'évaluation des projets.

La CEPI éprouve le besoin d'un manuel simplifié pour la préparation de projets pour les petites et moyennes entreprises.

3.2 Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire

3.2.1 Cabinet du Ministre

La structure du Ministère est légère. Il comprend 4 Directions:

- Direction de la Planification
- Direction du Financement
- Direction de l'Aménagement du Territoire
- Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale.

La planification en Mauritanie est une planification indicative. Le Plan est un Organe de coordination et contribue à la recherche des financements pour les programmes.

Le Plan actuel, qui s'étend jusqu'à 1985, est un plan de transition qui vise à gérer l'état de crise, à consolider les acquis et à redresser la situation.

La conjoncture est actuellement difficile en Mauritanie, avec une acuité particulière pour les problèmes financiers.

L'objectif principal est le redressement du secteur parapublic, avec un gros problème: le choix des investissements.

Les priorités nationales de développement sont:

- le développement rural (lutte contre la sécheresse)
- la protection de l'élevage (qui touche 75% de la population)
- la réhabilitation d'entreprises.

3.2.2 Direction du Financement

Cette Direction s'occupe essentiellement de la recherche de financements soit pour les études de projets, soit pour leur mise en oeuvre. Dans le cas où les projets sont soumis sans étude de faisabilité, la Direction du Financement les fait exécuter par des Bureaux d'Etude, sur appel d'offre.

Les projets inscrits au Plan sont encore à étudier. Parmi eux:

- Projet de phosphates, étude des réserves, et possibilité d'usine d'engrais
- Projet de minerai de fer de Zouerate (extension)
- Recherches minières dans la région d'Adrar
- Exploitation de minerai de cuivre
- Recherches de l'OMRGC Office Mauritanien de Recherches Géologiques
- Recherche pétrolière
- Usine de gypse
- Un certain nombre de projets de sociétés privées en train de se créer (Tannerie, aliments de bétail, briquetterie, concentré de tomate)
- Complexe agro-industriel pour la canne à sucre et sucrerie
- Unité de traitement de dattes.

Un certain nombre de décisions d'investissements ont été prises dans le passé de manière erronée (raffinerie de pétrole, agglomération de sucre) avec des conséquences financières désastreuses. On sous-estime par exemple souvent le problème des charges récurrentes des projets. Il en résulte un besoin très net de renforcement des capacités d'évaluation de projets et du mécanisme de prise de décisions d'investissements.

Sur le plan des capacités on estime que le Ministère du Plan manque de techniciens, ingénieurs ou agronomes.

La Direction du Financement souhaiterait le renforcement de la Cellule d'Etudes et Promotion Industrielle du Ministère de l'Industrie et sa transformation en bureau indépendant.

3.3 Fonds National de Développement (FND)

Le Fonds National de Développement, de création récente (1981) est une Société étatique à 100% mais qui souhaite ouvrir son capital à un certain nombre de partenaires étrangers. Il a été créé à un moment où la Banque Mauritanienne pour le Développement et le Commerce éprouvait des difficultés financières et était devenue une banque commerciale.

Son capital de départ est de 400 millions d'ouguiya.

L'effectif comprend 23 cadres de niveau universitaire et la structure est la suivante:

- Direction Générale
- Département Juridique et Financier
- Département des Etudes et des Opérations = avec 15 cadres
 - Division Etudes (avec mobilité du personnel, chaque cadre passant par les divers stades du projet)
 - Division Développement
 - Division Contrôle et Suivi
 - Division Documentation.

Le Fonds couvre tous les secteurs économiques, industrie, commerce, agriculture, pêche, immobilier. Les secteurs actuellement favorisés sont: industrie et mines, pêche, commerce.

Il fait également des études sectorielles (pêche, agriculture) et réalise actuellement une étude sur les opportunités d'investissement.

Le promoteur prépare son projet, s'adresse d'abord au Ministère de l'Industrie puis vient au FND pour financement. Celui-ci ne finance que des projets qui ont reçu l'agrément, ou sous réserve d'agrément. Le Fonds devrait en principe se limiter à l'évaluation des projets, mais les études sont souvent insuffisantes ou sujettes à réserves, et il refait les études, avec ses moyens propres. Il bénéficie de l'assistance d'un expert (ingénieur, arabe) et souhaiterait une assistance de l'ONUDI en expertise.

Les premiers projets ont été présentés au Conseil d'Administration en juin 1982 et 13 projets ont été financés jusqu'ici: 5 projets industriels, 3 pour la pêche, 2 pour la culture, 2 pour l'artisanat, 1 pour atelier réparation. Ce sont des projets d'importance moyenne (de 20 à 200 millions Um).

Il y a actuellement une dizaine de projets en cours d'étude. Le financement peut se faire en principe sous forme de prises de participation ou de prêt, mais en pratique il s'agit de prêts sur 3 à 9 ans, couvrant jusqu'à 50% du coût du projet.

Le FND est l'antenne en Mauritanie du CDI, et du FADES (Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social). Il dispose de certaines lignes de crédit (FADES, US\$ 7 millions pour 1984, FED pour la pêche).

Une grande importance est accordée à la formation, tous les cadres ont suivi des stages de 4 mois en préparation de projets et suivent encore chaque année un stage d'un mois.

Une assistance dans ce domaine est reçue des divers Fonds Arabes (Fonds Monétaire Arabe, Fonds Koweïtien, Fonds Saoudien, Fonds d'Abu Dhabi).

Les problèmes et difficultés rencontrés par le FND comprennent:

- le manque de promoteurs sérieux (la plupart sont des commerçants ou hommes d'affaire se reconvertissant à l'industrie et ignorants des problèmes techniques);
- la faible capacité d'autofinancement des entrepreneurs;
- la difficulté d'obtenir des cotations pour les équipements;
- les lenteurs administratives pour la procédure d'agrément;
- les difficultés d'infrastructure (zones viabilisées, eau, électricité, routes);
- le manque de qualification de la main d'oeuvre;
- le manque de formation à la gestion des entreprises;
- le manque de structure d'accueil pour les investisseurs étrangers.

Le Fonds souhaite recevoir une assistance en information sur les technologies appropriées, ainsi que pour les stages de formation.

3.4 Banque Mauritanienne pour le Développement et le Commerce (BMDC)

La BMDC, créée en 1960, est une Société d'Economie Mixte au capital de 80 000 000 d'Ouguiya (Etat, 70% - Société Tunisienne de Banque - Banque Centrale de Mauritanie). Elle a d'abord été une banque de développement (construction) puis s'est transformée en banque de développement et de Commerce, mais jusqu'en 1979 l'aspect commercial a prévalu. Ce n'est qu'en 1979 avec l'obtention d'une ligne de crédit Banque Mondiale que les activités de développement ont réellement commencé (création de la Direction du Développement).

La structure est la suivante:

- Inspection Générale
- Direction de l'Exploitation:
 - . Service Crédit
 - . Service Banques Etranger
- Direction du Développement (4 cadres): dont
 - . Service de la Documentation et de la Promotion (1 cadre)
 - . Service des Etudes Economiques et Financières (2 cadres)

- Direction de l'Administration Centrale
 - . Service Equipement
 - . Service du Personnel
- Direction Technique et Financière
 - . Service Comptabilité Générale
 - . Service Portefeuille
- Service Recouvrement
- Service Crédit (crédits autres que le moyen terme industriel)
- Service Juridique.

La Banque couvre en principe tous les secteurs de l'économie mais ses moyens (humains et financiers) sont limités et elle n'a pu tout couvrir. Elle s'est donc plutôt spécialisée dans le développement industriel. Elle n'intervient pour le moment que pour les entreprises privées.

Le rôle de la Banque en ce qui concerne les projets industriels consiste en:

- l'évaluation des études reçues (souvent une contre-étude est faite)
- le financement
- le suivi, car la BMDC est également une banque commerciale, et elle procède donc aux opérations telles que facilités de caisse, découverts, etc.

Vu ses faibles moyens propres elle fait appel pour ses études à des bureaux d'études nationaux ou étrangers.

Une deuxième ligne de crédit est en négociation avec la Banque Mondiale, qui prévoirait aussi une assistance technique ponctuelle.

Les projets financés par la Banque comprennent des fabriques de:

- Carton (SIP)
- Pâtes alimentaires
- Mise en bouteille d'eau minérale
- Couvertures
- Confiserie
- Articles émaillés
- Tôlerie pour le monde rural (arrosoirs, mangeoires, seaux, ..)
- Société de Topographie et de Terrassement.

Les problèmes et difficultés sont relatifs à:

- l'identification de projets. Les projets industriels concernaient jusqu'ici essentiellement des productions de substitution à l'importation, ce qui peut être dangereux (matières premières importées, risque de coûts élevés et de non-compétitivité);
- les difficultés d'exécution des études de marché par manque de données statistiques;
- le manque d'ingénieurs et de compétences techniques sur les technologies;
- les problèmes de gestion des entreprises privées et la nécessité de séminaires de formation à la gestion.

La BMDC a un besoin de formation à l'identification, préparation et évaluation de projets et serait intéressée par un Séminaire de formation.

3.5 ARAF Consult

ARAF Consult est un Bureau d'Etudes créé en 1982 par quelques cadres mauritaniens. Jusque là les études étaient exécutées par des bureaux d'études étrangers.

L'effectif, très réduit ne comprend que 6 cadres (2 économistes, 2 ingénieurs agronomes et du génie rural, 1 spécialiste de la pêche, 1 topographe). Et ARAF s'appuie sur le concours, à la demande, de certains consultants nationaux des secteurs publics ou parapublics, et il a également des accords de coopération avec des consultants étrangers: France (GERSAR, BCEOM), Italie, Belgique (AGRER).

Le Bureau ne prend d'ailleurs pas totalement en charge un projet; il n'en traite que 20 à 25%, le reste étant sous-traité à l'extérieur.

Tous les secteurs de l'économie sont en principe couverts, en particulier les secteurs industriels, pêche, infrastructures, rural, et les études générales.

Le Bureau a 3 Départements:

- industrie, pêche, infrastructures
- développement rural, topographie, hydraulique
- études générales, expertise comptable, évaluation de projets.

Il y a actuellement environ 15 projets en cours d'étude, parmi lesquels:

- étude CEA0 sur les pêches
- étude sur l'énergie solaire pour le CRES (Niamey)
- étude textile
- étude d'un projet de chaux à partir de coquillages
- études de boissons à partir de fruits du baobab.

Un Service documentation est en cours de constitution. Leur client essentiel est l'Etat, ou le secteur semi-public, car l'intérêt des études n'est pas encore compris par les particuliers. Il y a très peu de projets pour le secteur privé (huilerie, laiterie, aliments pour bétail).

ARAF fait également des travaux d'audit. Le Cabinet se dit ouvert à toute prise de participation dans son capital, même de l'Etat. Une telle prise de participation pourrait être bénéfique pour son audience mais pourrait présenter aussi de graves inconvénients.

Les difficultés rencontrées par ARAF-Consult sont:

- la taille réduite et le faible nombre de cadres, face à des ambitions très grandes;
- un besoin d'encouragements et de soutien de la part des partenaires et des institutions;
- un problème de structuration et d'adaptation;
- la concurrence avec des bureaux étrangers plus expérimentés.

Deux études consultées au Ministère de l'Industrie ont semblé de bonne qualité.

3.6 Bureau de Représentation et d'Analyses Comptables, Economiques et Techniques (BRACET)

Ce Bureau, créé en avril 1981 est de taille très réduite puisqu'il ne comprend que 3 collaborateurs à temps plein (2 gestionnaires et un ingénieur) plus un comptable.

Il a deux activités:

- études d'investissement (et recherche de financement);
- suivi et tenue de la comptabilité; assistance à la gestion.

L'effectif réduit ne permet pas de traiter entièrement les études, et il est fait appel à des sous-traitants pour des actions ponctuelles (techniciens des Ministères). Des relations existent aussi avec un bureau d'études Ouest-allemand.

BRACET effectue l'étude de marché ainsi que l'étude économique et financière d'un projet; en ce qui concerne la partie technologique il est fait appel à un constructeur d'équipement qui fournit les spécifications, coûts d'investissement, coûts d'opération. Le bureau n'a pas la capacité technologique pour apprécier ces données, ou faire l'étude elle-même.

La clientèle est constituée de PME privées, bien qu'il soit regretté que les promoteurs ne comprennent pas l'intérêt des études de faisabilité.

Les études réalisées jusqu'ici ont porté sur une scierie; fabrication de sandales; produits cosmétiques; articles en papier; fournitures de bureau et papier hygiénique; biscuits de mer; fabrication de matelas.

Etudes actuellement en cours:

- Echappement de voitures
- Filets de pêche
- Etudes de marché: - Maroquinerie
- Verre plât

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 La situation économique générale est très mauvaise, avec un fort surendettement, et la situation industrielle en particulier est sérieuse, avec un certain nombre de projets lancés dans les années passées sur des bases douteuses et qui grèvent maintenant de façon très lourde le budget de l'Etat.

4.2 Une impression favorable se dégage en ce qui concerne l'élément humain car il existe une certaine élite de cadres, relativement à d'autres pays africains.

4.3 Le processus de prise de décision doit être revu et sérieusement renforcé. De grosses erreurs, lourdes de conséquences financières, paraissent avoir été faites en matière de décision d'investissement. Ces erreurs se sont placées au niveau de la prise de décision, qui semble avoir été faite sans avoir tous les éléments en mains:

- conditions nécessaires de réussite
- conséquences possibles d'un échec

4.4 Le climat actuel n'est pas au lancement de nouveaux et gros investissements. Il faut d'abord assainir la situation, et le pays doit certainement concentrer ses efforts et ses ressources sur l'utilisation efficiente des capacités existantes, la réhabilitation des industries en difficulté et l'achèvement des projets en cours de réalisation. Alors seulement des projets de haute priorité pourraient être considérés. Si l'accent est donc sur la réhabilitation et le redressement d'entreprises, ceci peut néanmoins mettre en jeu des investissements, donc des études économiques.

4.5 De manière générale l'industrialisation est difficile pour un pays comme la Mauritanie qui ne compte qu' 1 600 000 habitants éparpillés sur un vaste territoire de 1 031 000 km². Le marché est petit, beaucoup d'industries de substitution aux importations ont déjà été installées, et le pays comporte peu d'éléments favorables et peu d'avantages comparatifs pour pouvoir être compétitif sur les marchés extérieurs.

4.6 En ce qui concerne les études de projets, un certain nombre d'éléments sont déjà en place (FND, bureaux d'études privés), et il ne semble peut-être pas nécessaire dans l'immédiat de créer de nouvelles institutions. Il vaut mieux renforcer et consolider ce qui existe.

Il est cependant indispensable de renforcer la capacité d'évaluation des projets, c'est à dire la remise en question de toutes les hypothèses de base de l'étude (coûts d'investissements, coûts de matières premières, marché et pourcentage d'utilisation de capacité, coûts opérationnels, etc.).

En outre la Cellule d'Etudes et Promotion Industrielle du Ministère de l'Industrie paraît actuellement un peu faible et ses cadres peu motivés. Elle a besoin d'être renforcée et de voir éventuellement son rôle modifié et adapté (projet SEPIM - voir paragraphe 4.9).

4.7 Des bureaux d'étude privés nationaux existent, l'Etat doit les encourager et les soutenir, de façon à développer cet embryon de capacités nationales, et il conviendrait d'associer ces bureaux nationaux, si peu que ce soit, aux études effectuées par des bureaux étrangers (tout en prenant des mesures pour éviter tout parasitisme).

4.8 La tendance actuelle à la privatisation de l'industrie est judicieuse et louable. Il faut laisser faire à chacun son métier ("A chacun son métier" comme dit le vieux dicton) et l'Etat, qui a par ailleurs beaucoup d'autres tâches à accomplir dans les domaines de la planification, de l'orientation, de la réglementation et du contrôle, n'est généralement pas bien outillé pour gérer des entreprises.

4.9 On peut déceler une lacune en matière d'accueil et de soutien aux investisseurs, en dehors de la CEPI.

Or, le rôle de l'Administration ou d'un Ministère n'est pas de promouvoir, mais d'orienter, réglementer et contrôler. La promotion nécessite un certain dynamisme et une autonomie de moyens incompatibles avec les méthodes et procédures d'une administration.

Il semble par conséquent recommandable d'envisager la création d'un Office (semi-public) de Promotion Industrielle pour l'accueil, l'orientation et l'assistance aux promoteurs nationaux et étrangers.

4.10 Il est nécessaire d'accorder plus d'attention, au stade de l'étude de faisabilité, sur un certain nombre de données non quantifiables ainsi que sur les conditions nécessaires pour une mise en oeuvre efficiente du projet, et en particulier l'élément humain.

De manière plus générale il convient d'être beaucoup plus rigoureux et en même temps plus prudent et plus nuancé en matière de conclusions d'une étude de faisabilité. On ne peut pas dire avec certitude qu'un projet industriel est viable ou non. La seule chose que l'on puisse dire est qu'un certain projet devrait être viable dans le contexte d'un certain jeu d'hypothèses (coûts d'investissement, échéancier de mise en oeuvre du projet, coût des ressources financières, coût des matières premières et fournitures, coût de l'énergie, taux d'utilisation de la capacité de production, volume des ventes et prix de vente, productivité de la main d'oeuvre et efficacité de la gestion, etc.). Avec un jeu différent d'hypothèses (changement dans l'une ou plusieurs des données ci-dessus), le projet peut ne plus être viable ou sa rentabilité être très différente. C'est ce qui se produit malheureusement souvent dans la réalité.

Comme les conditions économiques sont de plus en plus incertaines et que nul ne peut prévoir quels seront d'ici un ou deux ans les coûts des matières premières ou de l'énergie, ou les prix de vente, il est essentiel d'essayer différents jeux d'hypothèses et de calculer dans chaque cas la rentabilité résultante. C'est alors seulement qu'une décision peut être sagement prise, basée sur un ensemble raisonnable d'hypothèses, mais sachant quels pourraient être les résultats si les prévisions devaient s'avérer fausses.

C'est ce qui constitue l'analyse de sensibilité, et pour cela l'utilisation du Modèle informatique d'analyse et d'évaluation de projets (COMFAR) est très précieuse.

4.10 Il faut enfin mentionner une facilité nouvelle pour l'exécution d'études de faisabilité, qui vient d'être instituée par la Banque Africaine de Développement (BAD).

Dans le cadre de la troisième reconstitution du Fonds Africain de Développement (1982 - 1984) le Conseil d'Administration du Fonds vient d'approuver la mise à disposition des pays membres de conditions nouvelles pour les études de faisabilité: prêt remboursable sur 50 ans avec taux d'intérêt nul, délai de grâce de 45 ans en cas de conclusion négative de l'étude, de 10 ans en cas de résultat positif.

Les sommes disponibles sont importantes pour l'année 1984 et il est recommandé aux autorités Mauritanienes de profiter de cette opportunité pour adresser des requêtes à la Banque dès que possible, soit par l'intermédiaire du Ministre des Finances, Gouverneur en titre de la Banque, soit directement au Président de la BAD.

4.11 Le Conseiller Interrégional reste à la disposition du Gouvernement Mauritanien pour une visite ultérieure, et afin de traiter de toute question dans le domaine du préinvestissement, si les autorités en manifestent l'intérêt et en expriment la requête.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Bureau du PNUD

Mme. J. Saad, Représentant-Résident Adjoint
M. Maréchal, Chargé de Programme

Ministère de l'Industrie et des Mines

M. Abdoul Thiam, Directeur de l'Industrie
M. Mamoune, Chef de Service de la Cellule
d'Etude et de Promotion Industrielle (CEPI)
M. Diop, Chargé d'Etudes

Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire

M. Mohammedou Ould Michel, Conseiller du Ministre du Plan
M. Baoumar, Chef du Service Contrôle et Ordonnement,
Direction du Financement
M. Siegrist, Conseiller Technique, Direction des
Investissements Publics

Fonds National de Développement

M. B. Lemghalef, Sous-Directeur des Etudes et des Opérations

Banque Mauritanienne pour le Développement et le Commerce

M. Bakha, Directeur du Développement

Araf-Consult

M. Jiddou Ould Haïba, Directeur Général Adjoint
M. Youba, Chef du Bureau d'Etudes

Bureau de Représentation et d'Analyses Comptables, Economiques
et Techniques (BRACET)

M. A.Y.M. Fadel, Gérant

