



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

ONU/DI

REPUBLIQUE DU BENIN

IDDA

18812

**PROGRAMME DE PREPARATION POUR
LA DEUXIEME DECENNIE DU
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE
L'AFRIQUE (1991-2000)**

MISSION D'ASSISTANCE AU GOUVERNEMENT DU BENIN

Requis par M. Kpogbe, SRDI/ARCP/ONU/IDDA

JEAN BAPTISTE MAMAH

Consultant

Marne-la-Vallée, le 20 Décembre 1990

TABLE DES MATIERES

	PAGES
<u>PARTIE A</u>	
1 <u>APERCU DE L'ECONOMIE ET DE SON CONTEXTE</u>	
1-1 L'environnement économique des 20 dernières années	3
1-2 Le premier PAS	5
1-2-1 rappel des dispositions du 1er PAS	5
1-2-2 l'état d'avancement du 1er PAS	6
1°) liquidation de l'OBI et de l'OBEP	6
2°) privatisations	6
3°) les études-diagnostic	7
4°) fusion	8
1-3 Le 2ème PAS	8
2 <u>LE SECTEUR MANUFACTURIER</u>	
2-1 L'industrie dans le tissu économique béninois	10
2-1-1 photographie du secteur industriel	10
2-1-2 croissance globale de l'économie	10
2-1-3 contribution de l'industrie dans les évolutions sectorielles	11
2-2 Les principaux secteurs industriels	12
2-2-1 structure du secteur industriel	12
2-2-2 les industries agro-alimentaires	12
2-2-3 les industries textiles, d'habillement et du cuir	13
2-2-4 les industries chimiques et pharmaceutiques	14
2-2-5 les industries des produits minéraux non métalliques	14
2-3 Les structures d'appui au développement industriel	15
2-4 Branches prioritaires-Atouts et contraintes de l'industrie béninoise	18

3 STRATEGIES ET POLITIQUES INDUSTRIELLES

3-1 Les fondements de la politique industrielle nationale	20
3-2 La stratégie sectorielle de l'agro-industriel	20
3-3 La stratégie pour les industries textiles et l'habillement	21
3-4 La stratégie industrielle dans la branche des industries chimiques et pharmaceutiques	21

PARTIE B

4 <u>EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA 1ERE IDDA</u>	23
5 <u>PROGRAMME POUR LA 2EME IDDA</u>	
5-1 objectifs, politiques et stratégies pour la 2ème IDDA	25
5-2 programme de consolidation	25
5-2-1 assainissement du secteur des entreprises publiques	25
5-2-2 programme de revitalisation des entreprises existantes du secteur privé	26
5-3 Programme d'expansion	30
5-4 Programme d'appui	32
5-4-1 programme de renforcement des ressources humaines et des capacités techniques	32
5-4-2 programme pour le développement de l'infrastructure physique	32
5-4-3 programme pour le développement de l'infrastructure institutionnelle et des services de base	33
6 <u>RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME</u>	
6-1 Financement du programme de promotion	34
6-2 Coordination et suivi	34
<u>CONCLUSION</u>	35

1 APERCU DE L'ECONOMIE ET DE SON CONTEXTE

Située dans la région ouest africaine, et peuplée en 1988 de 4,7 millions d'habitants, la République du Bénin s'étend sur 113.000 km². La croissance démographique de 3,2 % par an est l'une des plus élevées d'Afrique et entraîne un doublement de la population tous les 25 ans.

Ayant acquis son indépendance en 1960, le BENIN a connu une histoire politique particulièrement mouvementée, caractérisée par de nombreux changements de régimes instaurés souvent par des coups d'Etat. A partir de 1974, un régime issu d'un coup d'Etat militaire a imposé l'option marxiste léniniste de développement au pays. Il s'en est suivi de 1974 à 1982 la nationalisation de tous les secteurs vitaux de l'économie. L'Etat était devenu l'unique administrateur des banques, des assurances, des principales industries, et de grand nombre de services y compris les transports et les activités de transit. L'agriculture n'avait pas échappé à la vague d'étatisation. De nombreuses fermes d'Etat créées çà et là sur toute l'étendue du territoire devaient accélérer la collectivisation de la production des biens marchands.

Les premiers soubresauts dans la rationalité de ce système sont apparus dès le début des années 80. En Avril 1982 une soixantaine d'entreprises d'Etat et des collectivités locales devenues de véritables gouffres financiers ont dû être fermées.

A la lumière des événements en Europe de l'Est, le gouvernement a accepté en Décembre 1989 d'abandonner l'option socialiste et l'idéologie marxiste léniniste. Il a été aussi décidé la tenue en Février 1990 d'une conférence des Forces Vives de la Nation à laquelle a pris part l'opposition déclarée ou diffuse existant à l'intérieur et à l'extérieur du territoire.

Les objectifs de la Conférence Nationale consistaient à décriper la tension sociale, relancer l'économie et ouvrir le pays à une grande liberté individuelle et à plus de démocratie.

1-1 L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES 20 DERNIERES ANNEES

L'économie béninoise au cours des vingt dernières années a évolué dans un environnement marqué par deux facteurs:

- Les orientations planifiées et exécutées par l'Etat
- Puis la négociation du 1er Programme d'Ajustement structurel.

Les deux derniers plans (1983-1987 et 1989-1993) révèlent les principes d'action de la politique adoptée:

- La valorisation des ressources naturelles, dont les produits agricoles
- La satisfaction des besoins du marché intérieur
- La prise en compte du potentiel du marché sous-régional principalement le Nigéria.

Les principales périodes de la politique économique se décomposent comme suit:

- de 1974 à 1982 s'opère la nationalisation de tous les secteurs vitaux de l'économie. L'Etat devient le principal "client et fournisseur" du jeu économique, propriétaire des banques, des assurances, des plus grandes industries et de nombreux services dont le transport et le transit.

En 1980, on pouvait recenser 120 entreprises publiques dont 60 sociétés provinciales.

- entre 1982 et 1985 apparaissent les premiers signes de la crise du système, avec notamment en Avril 1982 la dissolution d'une soixantaine d'entreprises d'Etat et de collectivités locales non rentables.

- entre 1985 et 1987 surgissent les manifestations visibles de la crise: ce sont les fermetures de banques fin 1986, le taux de croissance net négatif du PIB, conséquence du ralentissement sensible des activités économiques tous secteurs confondus, de l'arrêt total du fonctionnement de nombreuses entreprises publiques et privées auxquels se sont ajoutées les difficultés de trésorerie de l'Etat.

- en 1988, le marasme économique et financier se confirme et aggrave le déséquilibre déjà précaire des finances publiques obérées par trois grands projets qui avaient bénéficié de liquidités extérieures ou du co-financement nigérian; il s'agit:

- . de la cimenterie d'Onigbolo (environ 30 milliards de F CFA)

- . du complexe sucrier de Savè (environ 70 milliards de F CFA)

- . de la mise en exploitation du champ pétrolifère de Sèmè (30 milliards de F CFA)

- l'année 1989 a vu se dérouler des tensions sociales, des grèves perlées dans divers services de l'Etat, justifiées par l'accumulation d'importants arriérés de salaires.

C'est dans ce contexte que le Bénin a été conduit à négocier en 1989 avec les institutions de Bretton Woods son 1er Programme d'Ajustement Structurel (PAS)

1-2 LE 1ER PAS

1-2-1 RAPPEL DES DISPOSITIONS DU 1er PAS

Le 1er Programme d'Ajustement Structurel (PAS I) couvre la période 1989-1992 et comporte une réforme qui a pour but la réorganisation et l'assainissement du secteur public par la réduction du portefeuille des participations de l'Etat et de la viabilisation des entreprises susceptibles de rester dans le secteur public.

La stratégie adoptée comporte 5 types d'actions qui sont:

- La privatisation totale ou partielle d'entreprises
- La mise en gérance de certaines d'entre elles
- La liquidation d'entreprises jugées non viables
- La révision du cadre juridique
- Le redressement d'entreprises à maintenir sous forme publique

Les effets du 1er PAS sur le tissu industriel béninois s'observent à travers l'évolution des actions menées.

Avant la signature officielle du PAS I, le Programme de restructuration de Juin 1988 avait identifié 57 entreprises publiques restant sous le contrôle de l'Etat après les liquidations et restructurations initiées en Avril 1982.

Les 57 entreprises publiques regroupant des sociétés à caractère industriel et/ou commercial, des offices et des établissements publics à caractère scientifique, culturel ou social ont ensuite été classifiées en plusieurs catégories dans le cadre du 1er PAS, à savoir:

- 27 entreprises à maintenir sous forme publique
- 12 à privatiser sous différentes formes
- 1 à mettre en gérance
- 10 à placer sous étude en vue de déterminer une option
- 2 à liquider
- et 5 à fusionner

En dehors de ces entreprises, il avait été décidé de privatiser la maïserie de Bohicon et les trois unités

industrielles anciennement gérées par la Société nationale des fruits et légumes (SONAFEL) mise en liquidation en 1986; il s'agit de l'usine de noix de cajou de Parakou, l'Usine de concentrés de tomates de Natitingou et l'Usine de jus de nectar de mangue d'Allahè.

1-2-2- L'ETAT D'AVANCEMENT DU 1ER PAS

1°) LIQUIDATION DE L'OBI ET DE L'OBEPEP:

- L'office béninois d'informatique (OBI) a été dissout par décret n°90-5 du 20 Janvier 1990, et son patrimoine transféré à la Direction de la Solde et de la Dette Viagère.

- L'office béninois d'exploitation des produits d'élevage et de pêche (OBEPEP) a été mis en liquidation le 9 Janvier 1989. Cependant les abattoirs de Cotonou/Porto-Novo qui étaient gérés par ledit Office n'ont pas été liquidés compte tenu de leurs activités. Ces abattoirs seront maintenus sous forme publique et gérés de façon autonome.

2°) PRIVATISATIONS

A ce jour, le Bénin a réussi 2 privatisations:

- La Société Béninoise de Textiles (SOBETEX) était une société d'économie mixte détenue à 49 % par l'Etat. En Janvier 1990, le partenaire privé -le Groupe SHAEFFER- qui est aussi le responsable technique de la société a racheté la part de l'Etat dans le capital social, pour moins de 400 milliards de F CFA.

- La Manufacture de Cigarettes et d'Allumettes (MANUCIA) a été reprise le 5 Mars 1990 par le groupe anglais ROTHMANS, pour une valeur de 1 milliard de F CFA.

La MANUCIA est devenue SOBETA.

3 autres privatisations méritent d'être évoquées:

- La Société Béninoise de Matériaux de Construction (SOBEMAC) a reçu une seule offre; le gouvernement l'ayant jugée insuffisante, la mise en liquidation de la société a été décidée, avec réalisation des actifs par lots.
Cette liquidation est en cours.

- La Société Nationale de Boissons (La BENINOISE) était dans un premier temps concernée par une privatisation partielle, par ouverture de 65 % du capital aux privés.

Les soumissions reçues dans ce cadre ayant été jugées insatisfaisantes, le gouvernement a décidé la privatisation complète de la BENINOISE qui se fera dans le cadre du 2ème PAS.

3') LES ETUDES-DIAGNOSTICS

Elles concernaient 9 entreprises, exception faite de la MANUCIA qui a été privatisée.

- La SCB (Société des Ciments du Bénin), la SONACI (Société Nationale de Ciment) et la SCO (Société des ciments d'Onigbolo) ont été confiées au Cabinet LAVALIN qui a recommandé la privatisation des 3 sociétés par:

- . cession des actifs de la SONACI
- . vente des actions de l'Etat dans la SCB
- . location-gérance de la SCO

L'appel d'offre pour la cession des actifs de la SONACI (100 % Etat) a été lancé le 31 Juillet 1990, avec date limite de dépôt des offres fixée au 2 Novembre 1990.

S'agissant de la SCB, société d'économie mixte, le partenaire privé, le groupe Pierre AMIDA, a repris les 49 % du capital, préalablement détenus par l'Etat.

Pour la SCO, le gouvernement a engagé des discussions avec le Nigéria, l'autre actionnaire, pour arrêter une stratégie sur le devenir de cette société.

- La Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) a été évoquée dans l'étude de faisabilité réalisée pour un service sous-régional de transport maritime; comme l'étude le recommandait, le navire "GANVIE", propriété de la COBENAM a été vendu en Août 1990.

- Le Centre National des Bureaux de Fret (CBNF) a fait l'objet d'une étude réalisée par le cabinet CEGIR CANADA. Les deux principales recommandations (à savoir l'abandon par le CBNF de la répartition du fret intérieur, et le renforcement du service statistique) seront mises en oeuvre dans le cadre du 2ème PAS.

- La Société Nationale pour l'Industrie des Corps Gras (SONICOG) a vu achever son audit par le cabinet LOUIS BERGER en Avril 1990. Les rapports sont en cours d'examen par le gouvernement.

- La Société des Engrais du Bénin (SEB) a été soumise à une évaluation technique et financière. L'appel d'offre pour sa privatisation sera lancé avant la fin de l'année 1990.

- La Société Sucrière de Savè (SSS) avait été confiée en gérance-libre au groupe AGRIMATEC. Des difficultés de divers ordres (gestion, grève) ont entraîné la suspension du contrat de gérance. L'unité est sous la responsabilité d'une "cellule de gestion"

- La Société des Industries Textiles (SITEX) a vu son étude reportée à la fin de l'année 1990.

4°) FUSION

La Société Nationale de Gestion Immobilière (SONAGIM) et la Société Nationale de Constructions et de Travaux Publics (SONACOTRAP) ont été dissoutes et leurs actifs ont été repris par la Société de Construction et de Gestion Immobilière (SOCOGIM).

L'impact économique et financier du 1er PAS se mesure dans les avantages générés par les privatisations, les liquidations et les mises en gérance des sociétés ou offices d'Etat.

On peut énumérer:

- L'apurement des comptes desdites sociétés
 - L'arrêt des pertes continues enregistrées et de l'endettement vis-à-vis des autres entreprises, des banques, de l'Etat, et des fournisseurs étrangers.
- A titre d'exemple, les toutes premières entreprises liquidées devaient à elles seules 51,2 milliards de F CFA à la Banque Commerciale du Bénin et à la Banque Béninoise de Développement.
- L'allègement des charges des entreprises sur les finances publiques (suppression des subventions...)
 - La reprise des activités des sociétés en difficulté par des entreprises ou des gestionnaires privés dans les meilleures conditions de rentabilité
 - L'apport de ressources à l'Etat, provenant des privatisations et des mises en gérance

Il apparaît que le 1er PAS n'a pas spécifiquement pris en compte la situation des entreprises privées.

1-3- LE 2EME PAS

Le 2ème Programme d'Ajustement Structurel (PAS II) fait suite à deux missions de la Banque Mondiale et du FMI qui se sont déroulées en Juillet et septembre 1990.

Une nouvelle classification a été adoptée et un plan d'action établi pour 1990/1991.

EN RESUME:

- 31 entreprises et offices restent sous forme publique
- Un calendrier précis est arrêté pour les audits, les études et les prochaines privatisations.

1°) Privatisations

En dehors des appels d'offre déjà lancés pour l'usine de noix de cajou, la SONACI et la maïserie de Bohicon (respectivement fin Juin, fin Juillet, et fin Août 1990), les autres appels d'offre sont prévus:

- Le 30 Septembre 1990 pour la Société des Engrais du Bénin
- Le 31 Octobre 1990 pour l'Usine de concentrés de tomates
- et le 31 Mars 1991 pour la BENINOISE

Une stratégie pour la privatisation de la SOCOGIM doit être déterminé d'ici à fin Mars 1991.

2°) Etudes et Audits

Les Etudes et Audits sont relatifs à la Société des Ciment d'Onigbolo (audit financier), l'Office Béninoise de Sécurité Sociale (OBSS), la Société Commerciale des Produits Pétroliers (SONACOP) et le secteur des Assurances.

Il est envisagé la libéralisation du secteur des assurances.

2- LE SECTEUR MANUFACTURIER

2-1- L'INDUSTRIE DANS LE TISSU ECONOMIQUE BENINOIS

2-1-1- PHOTOGRAPHIE DU SECTEUR INDUSTRIEL

L'industrie béninoise emploie 6 % de la population active contre 73 % pour l'agriculture et 20 % pour le commerce et les services.

L'industrie est concentrée à plus de 60 % dans le département de l'Atlantique, autour de Cotonou.

On distingue le secteur moderne structuré, le secteur artisanal et le secteur informel.

Le secteur moderne regroupe les entreprises ayant une comptabilité, un bilan et un compte d'exploitation; elles sont soumises aux législations fiscales, sociales et du travail.

Ce sont des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de F CFA et qui emploient plus de 10 salariés.

Le secteur moderne structuré compte plus de 100 entreprises et emploie 9 à 10000 salariés.

Le montant cumulé des investissements réalisés dans le secteur moderne se chiffre à 149,5 milliards de F CFA sur un total de 313,5 milliards soit 47,6 % des investissements dans l'économie.

Le secteur artisanal est constitué par des structures n'employant pas plus de 10 salariés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 10 millions de F CFA.

Le secteur artisanal respecte en principe la législation, même s'il ne produit pas de bilan. Il comporte un peu plus de 5000 artisans.

Le secteur informel est celui des unités de très petite taille, en général à caractère familial et ignorant tout de la législation.

Ce secteur utilisant plus de 100.000 personnes contribue cependant très peu au PIB industriel.

2-1-2 CROISSANCE GLOBALE DE L'ECONOMIE

L'économie nationale a été caractérisée entre 1980 et 1987 par un ralentissement de sa croissance. La croissance nominale du PIB est passée de 22% en 1981 à 0,6% puis -0,3% respectivement en 1986 et 1987.

Mis à part le sursaut de 1985 (+7,2%), le dynamisme de l'économie s'essouffle depuis 1980.

En termes réels, la croissance reste faible. De 1980 à 1987, le PIB à prix constants est passé de 287 milliards de F CFA à 323 milliards de F CFA soit une croissance moyenne de 1,7% l'an.

2-1-3 CONTRIBUTION DE L'INDUSTRIE DANS LES EVOLUTIONS

SECTORIELLES

Le secteur secondaire, dans son ensemble, a enregistré une progression nominale de son PIB qui est passé au cours de la période 1980-1987 de 31 milliards à 60 milliards de F CFA, après avoir culminé à 74 milliards en 1985.

Le secteur secondaire a contribué en 1987 pour 12% à la formation du PIB.

Le secteur primaire participe pour 38% dans le PIB du Bénin. Il a connu une croissance régulière en volume et en valeur jusqu'en 1986.

Sa valeur ajoutée a augmenté en moyenne de 12,7% l'an en valeur et de 4,9% en volume.

Toutefois, le secteur primaire enregistre une baisse exceptionnelle de 8,5% en 1987 suite aux perturbations climatiques qui ont marqué la campagne agricole.

Dans le dynamisme du secteur primaire, la production végétale (cultures vivrières et coton) vient en tête avec une contribution de plus de 60%.

Le secteur tertiaire représente la plus forte part dans le PIB, soit 45%. Il a affiché une croissance nominale moyenne de 7,4% par an entre 1980 et 1987.

Néanmoins, une analyse fine révèle une atténuation du dynamisme de ce secteur. Le taux de croissance est passé de 18% en 1981 à 8% en 1985 et à 2,6% en 1987. La baisse des activités tertiaires est essentiellement imputable à la chute des activités de réexportation ou de transit sur la période, suite aux fermetures de frontières et à la contraction de la demande provenant des pays voisins.

Au total, en dépit de sa morosité, le secteur tertiaire demeure le plus prépondérant de l'économie béninoise. Sur la période 1980-1987, il est en léger recul au profit des secteurs primaires et secondaire.

Le secteur primaire vient en seconde position. Sa contribution au PIB est en légère augmentation sur la période avec un pic de 40% en 1986.

Le secteur secondaire reste pour l'instant le maillon faible de l'économie nationale, même s'il a pris une part légèrement plus grande dans la formation du PIB au cours de la période.

De 10,7% en 1980, il a progressé à 14,7% en 1985.

En 1986, le marasme de la branche pétrolière l'a ramené à 11,4%.

En 1987, la contribution du secteur secondaire a crû pour se chiffrer à 12% du PIB.

2-2 LES PRINCIPAUX SECTEURS INDUSTRIELS

La mission a permis de rencontrer une vingtaine d'entreprises industrielles, toutes branches confondues.

2-2-1 STRUCTURE DU SECTEUR INDUSTRIEL

Le secteur comporte 10 branches dont les plus importantes sont:

- la branche des industries alimentaires et des boissons
- la branche des industries textiles, de l'habillement et du cuir
- la branche des industries extractives
- la branche des industries des produits minéraux non métalliques
- la branche électricité et eau

Le total de la contribution de ces 5 branches au PIB varie entre 80 et 90% sur la période 1982-1987.

Au total, la branche des industries agro-alimentaires est parmi les industries manufacturières la plus créatrice de valeur ajoutée.

2-2-2 LES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES

Cette branche prépondérante constitue 65% de la valeur ajoutée de l'ensemble des industries manufacturières.

La branche se compose d'une vingtaine de sociétés dont moins d'une demi-douzaine sont privées. Autour d'elles gravitent une myriade d'unités artisanales proches d'une structure à caractère familial (boulangeries etc...).

- LA SONICOG

Entreprise publique, la Sonicog est un quasi-monopole pour la fabrication des huiles comestibles et du savon.

C'est un complexe intégré démarrant par la production, l'entretien des palmiers à huile et débouchant sur la commercialisation des produits fabriqués.

La Sonicog est confrontée à des problèmes liés aux défauts d'approvisionnement des plantations, à la détérioration des

palmeraies et des équipements, à la baisse des cours mondiaux, à la non-maîtrise du rapport qualité-prix désiré par son marché domestique qui est convoité par des importations frauduleuses conduisant à des sous-capacités d'utilisation.

- LA SOCIETE SUCRIERE DE SAVE (SSS)

Cette sucrerie d'Etat a été construite en joint-venture avec le Nigéria. Elle s'avère aujourd'hui surdimensionnée et fonctionne à très faible capacité.

Ses coûts élevés de production ne la rendent pas compétitive par rapport aux faibles cours mondiaux du sucre importé.

Des problèmes de gestion ont conduit le gouvernement à remettre en cause un contrat de gérance précédemment confié à un exploitant privé.

- LA BENINOISE

Cette société d'Etat en cours d'évolution produit de la bière, des boissons gazeuses et de l'eau minérale "Possotomé".

Malgré les problèmes de flux incontrôlables d'importation des pays voisins, des charges exceptionnelles induites par une importante explosion de cuve, la position de l'entreprise sur le marché permet de la faire figurer parmi les sociétés privatisables.

- LES GRANDS MOULINS DU BENIN

La société est privée. Elle fabrique de la farine à partir du blé importé. La société souffre de la concurrence des farines provenant de la CEE à un cours mondial actuellement très bas. Les droits de douane à l'importation sont acceptables pour des commerçants mais dommageables pour les GMB.

2-2-3- LES INDUSTRIES TEXTILES, D'HABILLEMENT ET DU CUIR

La branche réalise près 6% de la valeur ajoutée de l'ensemble des industries manufacturières.

- LA SOBETEX

Précédemment société d'économie mixte, la Sobetex est devenue privée en Janvier 1990.

La SOBETEX imprime de l'écrû en provenance d'Asie et est confrontée à des problèmes de concurrence de tissus importés.

Dans le même temps, ses débouchés extérieurs de la sous-région lui sont fermés parfois par des mesures protectionnistes ce qui oblige la Sobetex à prospecter de nouveaux marchés comme le Sud des Etats-Unis.

La Sobetex a reçu l'agrément à la TCR (Taxe de coopération Régionale de la CEAO).

- LA SITEX

La SITEX, fruit de la coopération chinoise, fabrique de l'écrû en principe destiné à la Sobetex, mais jugé non compétitif.

La bonne qualité de son écrû est reconnue par les professionnels; un remplacement des équipements jugés anciens devrait permettre une amélioration de la productivité et une meilleure compétitivité.

LA SOBETEX et LA SITEX illustrent le manque d'interactions entre deux entreprises du même secteur qui auraient pu bénéficier d'une stratégie industrielle cohérente mettant en valeur la "filière-coton" en vue de la maîtrise des différents stades de transformation: première transformation (égrenage); deuxième transformation (filature, tissage, impression, teinturerie); et troisième transformation (confection, bonneterie).

2-2-4- LES INDUSTRIES CHIMIQUES ET PHARMACEUTIQUES

La contribution de la branche à la valeur ajoutée des industries manufacturières est de 5,5% .

La branche comporte vingt à trente sociétés. Les plus importantes produisent du savon, de la peinture, des parfums, des gaz industriels, des produits pharmaceutiques pour la médecine ou des emballages (sachets...)

Les entreprises de la branche sont confrontées à des difficultés:

- d'image et de qualité de leurs produits
- de marché: importations illicites
- de marketing
- d'accès aux marchés régionaux (Taxe de Coopération Régionale) en raison de la présence d'entreprises comparables dans certains pays relativement proches.

2-2-5- LES INDUSTRIES DES PRODUITS MINERAUX NON

METALLIQUES

La branche a assuré 7,3% de la valeur ajoutée des industries manufacturières en 1987, contre 3,8 % en 1982.

L'augmentation à partir de 1983 est liée aux investissements lourds consentis par l'Etat dans la SCB, la SONACI et la SCO.

Par la suite, les espoirs d'une demande soutenue pour la construction locale et les perspectives d'exportation vers le Nigéria se sont estompés.

Il en résulte, pour des sociétés de ciment ou de clinker:

- d'importants problèmes d'excédents de capacité non utilisés
- des coûts de production prohibitifs (énergie...)
- la contraction du chiffre d'affaire liée à l'absence de projets de BTP
- de lourdes charges financières qui obèrent le compte d'exploitation.

2-3- LES STRUCTURES D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Elles se répartissent en deux groupes: les Institutions de promotion du Développement Industriel et les Dispositions d'ordre législatif d'encouragement de l'investissement.

A/- LES INSTITUTIONS DE PROMOTION DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Elles s'articulent autour de cinq principaux ministères de tutelle.

A1. Le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Entreprises publiques (MIEEP) dans le cadre de ses activités, réglemente par le biais de sa Direction Technique qu'est la Direction de l'Industrie (DIN) l'activité industrielle en proposant les mesures nécessaires à la protection des industries naissantes et en gérant la documentation en matière de technologies nouvelles dans le domaine industriel.

A2. Le Ministère des Finances avec ses institutions fiscales que sont la Douane et les Impôts crée des incitations aux promoteurs à travers les études à la baisse des impôts et des taxes auxquels sont soumises leurs activités.

A3. Le Ministère du Plan et de la Statistique, en dehors des informations statistiques qu'il fournit pour des études de marchés, incite et encourage les promoteurs industriels (selon la catégorie du Régime accordée) en leur délivrant l'agrément au Code des Investissements.

A4. Le Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) facilite aux industries le recrutement de la main d'oeuvre dont il relève parfois le niveau de formation par des recyclages dans ses centres et instituts (CPPE et INFOSEC).

A5. Le Ministère du Commerce, et de l'Artisanat et du Tourisme conseille les entrepreneurs pour leurs approvisionnements en matières premières et pièces de rechange, pour l'écoulement de leurs produits et essaie de les protéger contre la concurrence déloyale des commerçants fraudeurs.

A6. Les Centres et Institutions spécialisés sont au moins au nombre de sept:

. L'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique) collecte, traite et analyse des données macro-économiques comme celles de l'activité industrielle.

Un ancien cadre de l'INSAE constate que "depuis son dernier recensement des entreprises en 1978, le premier ayant eu lieu en 1966, l'INSAE n'a plus réalisé de recensement du genre, faute de moyens. Les statistiques mises à la disposition des industriels sont par conséquent vieilles et peu fiables. Il conviendrait d'outiller suffisamment cet institut pour le rendre plus performant".

. Le CEPEPE (Centre de Promotion de l'emploi et des Petites et Moyennes Entreprises) a été mis en place en Mars 1990 par le PNUD sur financement de la Banque Mondiale.

Son rôle est de soutenir les projets de création de PME émanant des jeunes diplômés sans emploi, des déflatés de la fonction publique, des entreprises publiques ou privées dissoutes.

Le centre se propose:

- * d'assurer la formation, le recyclage et le perfectionnement des demandeurs d'emploi
- * d'aider les intéressés à identifier des activités génératrices d'emploi
- * de financer et de garantir les fonds nécessaires à la création de PME

Parallèlement, le Centre fournit des prestations d'études, de conseils ou de recrutement aux entreprises existantes.

. Le CPPE (Centre de perfectionnement du Personnel des Entreprises) a été créé en 1975 par le PNUD et confié au BIT qui en est l'agent d'exécution. Le PNUD a financièrement soutenu le centre jusqu'en 1985, année depuis laquelle les ressources proviennent d'une subvention de l'Etat tirée d'une taxe d'apprentissage perçue sur tous les produits d'importation.

Le matériel didactique et le personnel d'encadrement du CPPE permettent des recyclages en vue d'améliorer la productivité des employés bénéficiant des services du Centre.

Toutefois, depuis 1986, le CPPE connaît quelques difficultés liées à l'arrêt du financement apporté par le PNUD, au départ des formateurs étrangers, aux problèmes de trésorerie de l'Etat et aux difficultés à

affecter intégralement les taxes d'apprentissage perçues au budget de fonctionnement du CPPE.

. L'Institut de Formation Sociale et Civique (INFOSEC) apporte une bonne contribution au développement des industries à travers les séminaires et ateliers qu'il organise à l'intention des employeurs et des employés, avec le concours de la fondation Friedrich NAUMAN d'Allemagne.

. Le Centre Béninois du Commerce Extérieur (CBCE) concourt à la promotion des produits industriels par la recherche permanente de débouchés dans les pays de la sous-région et la participation aux foires internationales.

. Le Centre National de la Propriété Industrielle (CENAPI) recense les nouveaux procédés de fabrication pour les faire breveter et garantir ainsi une protection aux produits fabriqués, notamment contre les limitations.

. La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) assiste les industriels regroupés au sein de l'Association Nationale des Industriels du Bénin (ASNIB) ainsi que les groupements professionnels des secteurs secondaire et tertiaire.

Le système bancaire resté longtemps défaillant se reconstitue progressivement avec l'ouverture de quatre nouvelles banques: Bank of Africa, Financial Bank, Ecobank et Banque internationale du Bénin

- Les Autres Institutions de Formation du Personnel du secteur industriel

En dehors des formations de niveau ingénieur assurées généralement hors du territoire national (Europe, Canada, Etats-unis), le Bénin dispose d'écoles de formation de techniciens supérieurs, de cadres moyens et d'ouvriers industriels. On peut en citer trois:

. Le Collège Polytechnique Universitaire sis au campus universitaire d'Abomey-Calavi; il a formé de nombreux techniciens supérieurs en mécanique, électro-mécanique, électricité, électronique, génie civil, bâtiment, laboratoire et ouvrages d'art...

. L'Institut National d'Economie forme des techniciens supérieurs, des cadres en gestion des entreprises, en informatique, en planification, en évaluation des projets, en marketing et en statistique.

. Le Complexe Polytechnique de Cotonou forme des ouvriers qualifiés de niveau CAP et BTS en génie civil, en bâtiment, menuiserie, mécanique et électricité, de

même que des employés en commerce, comptabilité et secrétariat.

2-4- BRANCHES PRIORITAIRES - ATOUTS ET CONTRAINTES DE

L'INDUSTRIE BENINOISE

Le choix de branches prioritaires pour une stratégie de développement industriel au Bénin gagne à s'appuyer sur les facteurs pour lesquels le pays dispose d'avantages comparatifs dans le contexte régional et international.

* C'est la prise en compte des ATOUTS MAJEURS DU BENIN, tels que:

1°/ Le bon équilibre entre l'agriculture vivrière et les cultures de rente, garant de l'autosuffisance alimentaire et base favorable à l'AGRO-INDUSTRIE.

Des branches telles que l'Alimentaire, les Boissons, le Tabac, la filière Elevage-Abattoirs-Lait, l'Habillement, le Textile et les Cuirs, la Transformation et le conditionnement de produits locaux sont ici concernés.

2°/ L'existence de réserves prouvées pour les matériaux de construction (marbre, gravier, granit...) devrait permettre dans des conditions de bonne gestion de satisfaire le marché national, au moins.

En outre, pour soutenir des périodes de relance par la construction, des industries d'appoint dans le secteur des produits chimiques (peinture, colorants), des ouvrages en métaux ou en bois sont adaptés.

Les branches des matériaux de construction, des produits chimiques, des ouvrages en métaux, en bois trouvent ici une justification.

3°/ Le 3ème atout du Bénin découle de sa façade maritime et de sa position géographique privilégiée par rapport aux voisins enclavés. Aussi les activités de transport, de transit, de stockage, de conservation, et le tourisme mériteraient d'être traitées plus que comme des services isolés.

Il a déjà été démontré qu'on peut leur appliquer avec succès une approche "d'industries globales intégrées", sources de devises.

Les pays qui ont osé le passage de la conception du "tourisme comme service" à la notion d'"industrie du tourisme" ont pris une avance. Un proche voisin du Bénin l'a si bien compris qu'il inclut LE VILLAGE LACUSTRE DE GANVIE, LE PALAIS D'ABOMEY ET LE MUSEE DE PORTO-NOVO dans ses propres circuits, les devises étant encaissées chez ledit voisin.

Le tourisme considéré comme industrie a des incidences heureuses sur le transport de masse, la modernisation du secteur artisanal (articles en cuir), la rénovation des musées, le secteur hôtelier, la réalisation des complexes sur les sites touristiques pensés, l'organisation de spectacles, la valorisation de l'industrie textile locale, le développement rural etc...

* Bien entendu, en considérant les atouts, les analyses sectorielles tiendront compte des contraintes pesant sur l'industrie, à savoir:

- l'étroitesse du marché national
- la faiblesse du revenu par tête d'habitant (moins de \$300).
- la concurrence déloyale des produits frauduleusement introduits
- le coût de l'énergie
- la nécessité de "gérer le voisin nigérian"

* LES CONTRAINTES sont à observer à la lumière d'avantages quasi-structurels tels que:

- la faiblesse relative des coûts de la main d'oeuvre pour l'agriculture et l'industrie
- les conditions climatiques propices au développement des cultures vivrières ou industrielles comme le coton
- le caractère "ouvert" de l'économie béninoise
- le voisinage nigérian qui demeure un vaste marché potentiel permanent

3 STRATEGIES ET POLITIQUES

INDUSTRIELLES

3-1 LES FONDEMENTS DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE NATIONALE

La politique industrielle du Bénin au cours de la dernière décennie a été inspirée par les orientations des plans de 1978-1980 et 1983-1987. L'agriculture y est retenue comme base de développement économique (en vue de l'indépendance alimentaire); et l'industrie en est le moteur.

La stratégie sous-jacente est une stratégie de développement économique auto-centré et auto-entretenu autour de deux objectifs majeurs:

1°) La création d'une demande intérieure suffisante à partir de la consommation des produits de l'agriculture.

2°) La mobilisation de surplus d'investissement à partir de la croissance générée par l'industrie.

Dans les deux plans évoqués, le secteur industriel devait assurer un élargissement des débouchés du secteur agricole et le relèvement de la productivité.

En contribuant à la transformation des produits primaires, le secteur industriel devait rendre disponibles les biens de consommation et de production nécessaires à sa reproduction.

3-2 LA STRATEGIE SECTORIELLE DE L'AGRO-INDUSTRIEL

Le développement des industries alimentaires devait:

1°) Contribuer à réduire les pertes alimentaires après les récoltes et les importations de produits alimentaires

2°) Accroître la valeur des produits agricoles

3°) Relever le niveau des revenus en stimulant le développement rural.

Deux objectifs étaient ainsi clairement visés pour l'agro-alimentaire:

1°) Réduire les pertes alimentaires après récolte

2°) Comprimer les importations (stratégie de substitution des importations).

3-3 LA STRATEGIE POUR LES INDUSTRIES TEXTILES ET L'HABILLEMENT

Le développement de cette branche s'appuyait sur une double logique:

1°) D'optimisation de la filière coton

2°) D'utilisation de l'avantage comparatif de la main-d'oeuvre locale pour la deuxième transformation (filature, tissage, teinturerie...) ainsi que pour la bonneterie.

L'objectif de valorisation des ressources naturelles imposait le développement de l'ensemble de la filière. On n'y est pas totalement parvenu.

3-4 LA STRATEGIE INDUSTRIELLE DANS LA BRANCHE DES INDUSTRIES

CHIMIQUES ET PHARMACEUTIQUES

Les entreprises de cette branche ont été orientées vers une stratégie de substitution des importations.

A l'exception de la SONICOG, elles s'approvisionnent à l'étranger pour les matières premières, les emballages, les équipements, la technologie et le savoir-faire.

Plusieurs d'entre elles produisent sous licence étrangère. C'est le cas de la SOBEPAR pour les parfums et de la SOBEPEC pour les peintures.

EN RESUME

Le secteur industriel béninois conserve les marques du "passage" de l'Etat.

Les retombées bénéfiques attendues des actions de réhabilitation en cours ne seront pas comptabilisées dans un avenir proche.

Le secteur public industriel progressivement mis en place a été dominé par quelques grosses unités qui sont à l'origine de l'endettement excessif de l'Etat.

Le secteur public et para-public a pesé dans quatre principales industries:

- 1') Les industries alimentaires (SONICOG, BENINOISE, SSS)
- 2') Les industries cimentières (SCO, SONACI, SCB)
- 3') Les industries textiles (SITEX)
- 4') Les industries extractives (PETROLE DE SEME)

Le secteur industriel privé est faiblement représenté par des unités de petites ou de moyenne taille.

Les petites et moyennes industries occupent toujours une place marginale.

Un grand nombre de petites entreprises à la limite de l'artisanat survivent.

En tout état de cause, l'une des caractéristiques majeures du secteur industriel béninois demeure le cloisonnement des branches et la quasi-inexistence de relations intersectorielles.

S'agissant de stratégies industrielles, il serait erroné d'affirmer que les gouvernements successifs ont "pilote l'industrie à vue", sans politique industrielle.

Notre exposé démontre que des efforts d'analyses stratégiques ont été menés.

Deux constats cependant:

- 1') les analyses n'ont pas été rigoureusement conduites vers des réalisations
- 2') la réflexion s'est exclusivement limitée à des approches sectorielles (par branche).

Il en découle qu'une bonne valeur ajoutée peut être d'introduire un nouveau concept efficace de développement intégré et de synergies intersectorielles: c'est le concept de la " gestion stratégique du développement industriel", développé par l'ONUDI.

4 EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA 1ERE IDDA

Pendant la mission, nous nous sommes organisés pour évoquer à quatre reprises le thème de l'évaluation de la première IDDA:

- Le 31 Août, lors de la réunion de prise de contact entre les experts CEA et ONUDI, le ministère du plan et le ministère de l'industrie
- le 13 septembre avec la "cellule ad hoc des chefs de service de la direction de l'industrie" constituée pour participer à la 2ème IDDA.
- le 14 septembre de nouveau avec la "cellule de la Direction de l'Industrie"
- et le 19 septembre en réunion plénière pour la constitution de la "commission nationale permanente pour le suivi de la deuxième Décennie".

Les critiques portant sur la mise en oeuvre de la 1ère Décennie ont été de 3 ordres:

- 1°) les insuffisances dans la préparation qui ont entraîné le manque de concertation entre les entités concernées par le développement industriel.
- 2°) le manque de communication et de sensibilisation nationale sur les objectifs de la 1ère Décennie.
- 3°) l'absence d'une commission nationale de pilotage.

Le bilan de la 1ère IDDA a été fait en regard des 3 objectifs assignés au pays lors du démarrage de la 1ère IDDA à savoir:

- Autosuffisance alimentaire
- Industrie autocentrée
- Intégration régionale de l'industrie

1°) AUTOSUFFISANCE ALIMENTAIRE

Sur ce point, le représentant du ministère du développement rural fait observer que de gros efforts ont été déployés par les ministères du Développement Rural et de l'Action Coopérative. Ces efforts se sont traduits par une augmentation croissante de la quasi-totalité des productions spéculatives agricoles du Bénin. Il conclut en disant que globalement, tous les départements du Bénin sont autosuffisants sur le plan alimentaire.

2') INDUSTRIE AUTOCENTREE

Sur ce sujet, c'est le représentant de la Direction de l'Industrie qui a pris la parole pour faire le point. L'industrie béninoise n'a pas été à la hauteur des espoirs portés en elle. Au lieu d'une industrie autocentree, nous avons une industrie essentiellement extravertie. Les produits manufacturés béninois ne sont pas compétitifs, ceci s'expliquant par leur prix de revient élevé, le coût élevé de l'énergie dans le pays et le fait de la dépréciation de la monnaie nigériane (Naïra).

La contribution au PIB de cette industrie qui était de 10% il y a quelques années, tourne aujourd'hui autour de 6%.

Le représentant de l'ASNIB fait remarquer que jusqu'à un passé récent, la politique de l'Etat mettait l'accent sur l'industrie publique, le secteur privé étant négligé. Il observe également que les produits manufacturés béninois ne sont pas compétitifs en raison de leur qualité, mais du fait des importations frauduleuses et de la fiscalité béninoise qui est trop pesante. De plus, l'appui financier fait défaut au secteur industriel privé.

3') INTEGRATION REGIONALE

Le représentant du Ministère du Plan a signalé que les réalisations dans ce domaine sont matérialisées par la Société Sucrière de Savé (SSS) et la Société de Ciment d'Onigbolo (SCO) qui sont le fruit de la coopération bénino-nigériane.

Le représentant du Ministère des finances a informé l'assistance de l'existence de deux études à caractère régional:

- Au niveau de la CEDEAO: étude d'élaboration d'un schéma d'industrialisation. Cette étude est en phase de démarrage.
- Au niveau de la CEAO: étude sur les opportunités pour la régionalisation industrielle.

Au total, il est reconnu par la majorité des participants que la lère IDDA au Bénin a été un échec.

5 PROGRAMME POUR LA 2EME IDDA

5-1 OBJECTIFS, POLITIQUES ET STRATEGIES POUR LA 2EME IDDA

Les objectifs retenus par le Bénin sont ceux énoncés par l'OUA, la CEA et l'ONUDI dans le document "Cadre et Principes directeurs du développement industriel 1991-2000".

On peut citer:

- l'accent à mettre sur la promotion des petites et moyennes industries
- le maintien, voire l'amélioration du niveau actuel d'autosuffisance alimentaire
- l'amélioration des techniques de transformation des produits agricoles, notamment à petite échelle
- la prise en compte plus marquée de l'intégration régionale dans le secteur industriel
- le développement et le recyclage des compétences humaines dans des domaines tels que l'esprit d'entreprise, la gestion des affaires, la formation pratique (en maintenance etc...)

Ce qui précède correspond aux objectifs de la 2ème IDDA. Les politiques et les stratégies spécifiques pour aboutir à ces objectifs n'ont pas été totalement élaborées dans une perspective décennale. Rappelons que le cadre dans lequel se réalise l'industrie béninoise reste celui du Programme d'Ajustement Structurel. Comme conséquence, la rédaction du Plan 1989-1993 n'a pas été finalisée...

Les actions correctives de la Banque Mondiale privilégient l'assainissement du volet structurel qui a pour base les finances publiques. C'est pour cette raison que les entreprises concernées par le Programme de réhabilitation en cours ne sont pour l'instant que des entreprises publiques.

5-2 PROGRAMME DE CONSOLIDATION

5-2-1 ASSAINISSEMENT DU SECTEUR DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La Banque Mondiale a fait de l'assainissement de l'environnement des entreprises publiques son principal cheval de bataille.

Le Bénin en est au 2ème PAS (Programme d'Ajustement structurel).

Le contenu du 1er PAS et celui du 2ème PAS ont été exposés aux points 1.2 et 1.3.

EN RESUME sur les entreprises publiques,

- la Banque Mondiale a opté pour un traitement approfondi du problème des entreprises publiques. Dans la situation du Bénin, cette option se justifie par 2 arguments:

- la part prépondérante des entreprises publiques dans le tissu industriel

- leur rôle central dans la crise actuelle (impact sur le budget national et la dette publique notamment)

Cette option judicieuse de la Banque Mondiale souffre néanmoins de deux faiblesses surmontables:

1°) Le sort des entreprises privées peu ou pas du tout prises en compte

2°) Les répercussions de l'ajustement structurel sur le Facteur Travail (forte diminution de la main-d'oeuvre entraînant des déqualifications, faute de pratique ou de formation, politiques insuffisantes de réaffectation des ressources humaines...)

3°) L'absence apparente de conseil au gouvernement au moment de la négociation de la cession de sa participation dans les entreprises publiques. Ce type de conseil est différent du conseil en évaluation des entreprises à céder. L'ONUDI et l'IDDA en particulier feraient oeuvre utile en s'attaquant aux faiblesses précédemment énoncées.

Ce sera l'objet de nos propositions:

- dans le point 5-2-2: **Programme de revitalisation**
en ce qui concerne la réhabilitation
et la croissance des entreprises
privées.

- dans les chapitres 5-3: **Programme d'expansion**

et 5-4: **Programme d'appui**, s'agissant du
renforcement des ressources humaines.

5-2-2 PROGRAMME DE REVITALISATION DES ENTREPRISES

EXISTANTES DU SECTEUR PRIVE

Le programme s'articule autour des principales fonctions de toute entreprise (commandes, production, commercialisation, distribution, maintenance, management, service après ventes...). Les facteurs de succès liés à l'environnement (information, cadre juridique, structures et organisation) sont bien entendu considérés.

Par souci de rendre le programme opérationnel, les avis recueillis auprès d'une vingtaine de CHEFS D'ENTREPRISES locaux sont intégrés.

Globalement, les entreprises privées béninoises ont trois types de besoins:

1°) Un besoin d'informations fiables sur les marchés, les produits et la technologie.

- La maîtrise de l'évolution rapide des couples produits/marchés passe par la capacité à accéder rapidement à des informations fiables.

Plusieurs chefs d'entreprises (notamment dans le secteur agro-alimentaire) ont exposé leurs difficultés à pouvoir anticiper:

- Soit parce qu'ils ne disposent pas en temps réel des cours internationaux de leurs produits (oléagineux...) ou de produits concurrents (farine de blé importée...)

- Soit parce qu'ils n'ont pas accès à des sources d'informations (périodiques, consultants, bureaux d'études...) les mettant en mesure de prévoir les évolutions de leurs marchés (saturations, offres compétitives ou à l'inverse les nouveaux marchés porteurs...)

La mise en place de centres d'informations économiques permettrait de fournir des réponses rapides et adaptées sur:

- Les créneaux porteurs (c'est à dire les débouchés sur le plan intérieur, sur le marché régional ou international grâce à des études de marché actualisées).

- L'évolution des cours internationaux

- Les technologies accessibles (en cas de diversification)

2°) Une deuxième série de besoins a trait au perfectionnement de la gestion.

- Pour les approvisionnements, une formation serait bénéfique dans le domaine de la gestion des approvisionnements et des stocks dans le but de réduire les tensions de trésorerie (besoins en fond de roulement) et de limiter les conséquences défavorables sur les marchés perdus. A titre d'exemple, une entreprise du secteur pharmaceutique a souligné la nécessité d'avoir un magasin de pièces de rechange pour limiter la durée de blocage de l'usine en cas de panne.

L'extension de la formation à celle de "gestionnaire de bas de bilan" ne peut être que favorable (avec ouverture sur les points suivants: crédits clients et fournisseurs, gestion de trésorerie...).

- S'agissant de la production, l'outil de travail des entreprises privées existantes est dans l'ensemble vétuste. Sa modernisation aurait un effet bénéfique sur la qualité des biens manufacturés et sur la productivité.

Un programme de formation en maintenance préventive est hautement souhaitable, de même que l'intégration dans le plan de financement des projets, du coût des trois ou cinq premières annuités d'entretien.

- Concernant la commercialisation, le renforcement du Centre Béninois du Commerce Extérieur facilitera l'accès aux marchés extérieurs solvables.

Certaines PME gagneraient également à être informées sur la constitution de réseaux de distribution.

- L'amélioration de la gestion suppose enfin qu'il existe des compétences capables de manier des outils de mesure des performances des entreprises, que ce soit en comptabilité analytique pour le calcul des coûts de revient ou en contrôle de gestion.

3°) En dehors des informations fiables et de l'amélioration de la gestion, une troisième série de besoins est d'ordre réglementaire et institutionnel.

Les dirigeants d'entreprise se plaignent régulièrement:

- d'un système fiscal complexe de taxes multiples et lourdes (les droits à l'importation en particulier)

- des insuffisances du système financier et bancaire qui ne s'est pas encore relevé de la faillite et de la fermeture des banques à la fin de l'année 1986

- de la fraude et de la contrebande du fait de la proximité de la frontière nigériane

- des lenteurs et des tracasseries administratives (surtout lors du dédouanement des marchandises)

- d'un code des investissements 1990 jugé moins incitatif que le précédent.

POUR CONCLURE sur le programme de REVITALISATION des entreprises du secteur privé, les 3 types de besoins énumérés (à savoir le besoin d'informations fiables, le perfectionnement de la gestion, l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel) seront toujours satisfaits à une CONDITION PREALABLE:

La capacité à faire un ETAT DES LIEUX FIABLE.

comment? Par la réalisation d'un certain nombre d'études-diagnostic en vue de constituer une base de données fondamentales sur:

- les statistiques à compiler si elles sont disponibles
- les statistiques à confectionner quand elles sont inexistantes
- les créneaux porteurs
- les agrégats macro-économiques (le montant exact de la dette privée et publique à titre d'exemple)
- le secteur informel
- les technologies actuelles
- les nouvelles technologies
- les priorités dans les besoins en formation

Le coût des études-diagnostic sera évidemment plus bas si de telles études sont confiées à des CONSULTANTS INDEPENDANTS dont les tarifs sont en moyenne dix fois moins élevés que ceux des bureaux d'études.

La qualité des études-diagnostic sera liée au niveau et à l'expérience des consultants indépendants, type Grandes Ecoles de management avec au moins 5 années d'expérience en entreprise.

La période idéale de réalisation des études-diagnostic est le premier semestre 1991, au tout début de la décennie 1991-2000.

Les opérateurs économiques, les chefs d'entreprise, les ministères de tutelle et les structures d'appui (telles le CBCE) ont énormément insisté sur la nécessité de ces études-diagnostic de base sans lesquelles "la 2ème IDDA risque de répéter les erreurs de la 1ère IDDA".

5-3 PROGRAMME D'EXPANSION

Le programme d'expansion doit se bâtir à partir des caractéristiques essentielles de l'économie béninoise.

- le pays est petit: 113.000 km² pour 4.700.000 habitants
- le secteur informel y est très dynamique: il fournit près de 70% de la richesse nationale
- le commerce extérieur est déficitaire et environ 85% des produits importés sont manufacturés
- le Bénin affiche des atouts dans le secteur agricole (en assurant son autosuffisance alimentaire) et présente un potentiel touristique considérable.

Les grosses unités publiques se sont avérées inopérantes. Une expansion industrielle fondée sur les PME serait plus en harmonie avec cette économie où foisonnent une multitude d'unités traditionnelles ou non structurées, mais viables.

Ces unités présentes dans le secteur agricole, dans la mécanique comme dans le secteur tertiaire peuvent jouer pour les PME un rôle de sous-traitants en amont et celui de force de vente ou commerciale en aval.

3 séries de secteurs méritent une attention particulière pour un programme d'expansion au Bénin.

1°) l'agro-industrie en raison du bon équilibre entre l'agriculture vivrière et les cultures de rente.

On pourra préalablement renforcer des branches telles que l'alimentaire, la pêche, la pisciculture, le textile, l'habillement et la filière coton. Privilégier les cultures vivrières et leur transformation aux cultures de rente dont les cours ne sont pas maîtrisés serait un choix approprié.

Pour la pêche, on constate que la production halieutique (assurée à plus de 95% par des moyens traditionnels) décroît depuis quelques années, ce qui à terme menace l'autosuffisance alimentaire. Faute d'une évolution technologique adaptée, les besoins internes croissants ne seront plus totalement couverts.

Le passage à la pêche industrielle n'est pas convenable pour le pays, si on considère les gros investissements à entreprendre (achat de bateaux, d'écailleuses...) et la tentation qui s'ensuit de transformer les fruits de la pêche en produits industriels plus rentables (conserves par exemple) mais qui ne correspondent pas forcément aux habitudes de consommation locales.

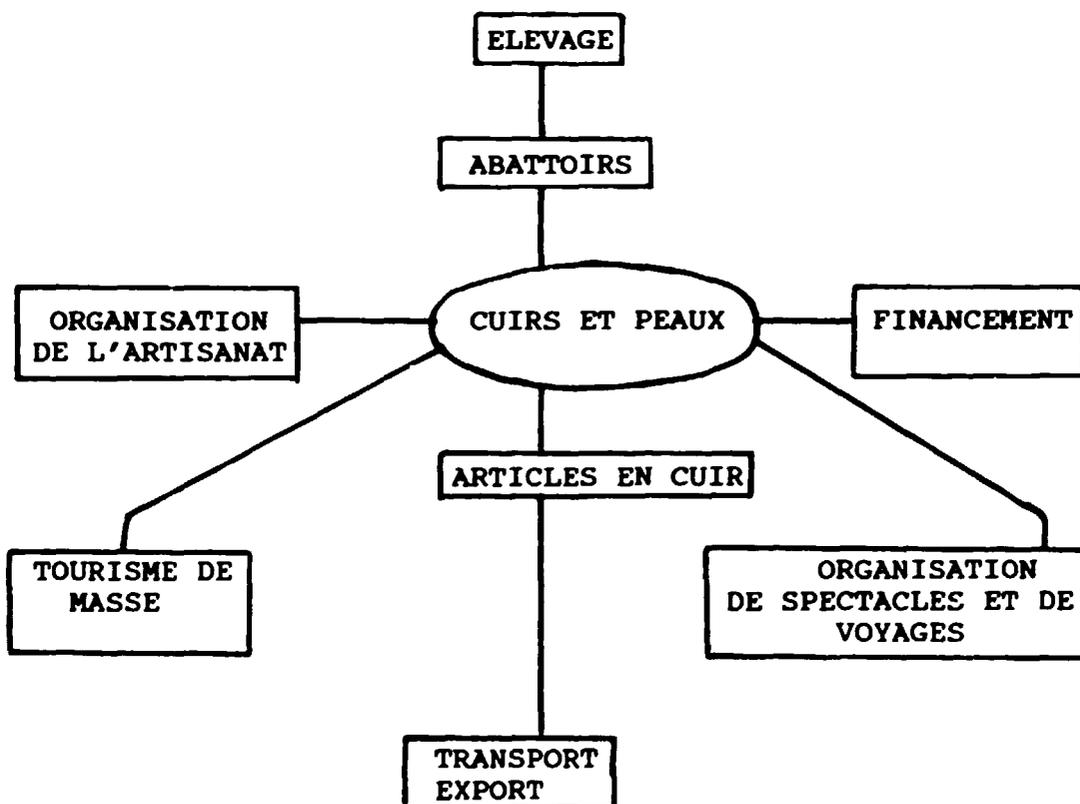
Il serait plus judicieux de moderniser la pêche artisanale par l'introduction de pirogues à moteur, la

construction d'espaces de stockage (chambres froides...) et de conditionnement ainsi que la création d'entreprises pour l'acheminement de la production vers les points de vente éloignés.

2°) Il existe au Bénin des réserves prouvées pour les matériaux de construction telles que le marbre, le gravier ou le granit...

Une politique de relance économique par la construction pourrait s'appuyer sur des industries d'appoint dans le secteur des produits chimiques (peinture, colorants), des ouvrages en métaux ou en bois.

3°) D'autres secteurs découlent de la position privilégiée du Bénin par rapport aux pays enclavés et de la façade maritime du pays. On pense aux activités de transport et de transit, de stockage et de conservation, et à l'organisation plus rationnelle du tourisme qui aurait une incidence très positive sur le secteur des cuirs et des peaux avec les synergies que révèle le schéma ci-dessous:



Le tourisme qui contribue pour moins de 1% au PIB mérite un traitement particulier. Le potentiel de développement est énorme avec des retombées envisageables en rentrées de devises et en création d'emplois.

Le tourisme local souffre de l'inexistence de circuits élaborés, de difficultés de desserte au départ des pays émetteurs de touristes, du coût prohibitif des transports aériens vers le Bénin, de la faiblesse de la demande touristique intérieure en raison des bas niveaux de revenus.

Il faut s'atteler dans un premier temps à la création de circuits élaborés ainsi qu'à la construction ou à la réfection des infrastructures touristiques (hôtels, parcs, villages artisanaux...). des sociétés locales de tourisme peuvent être créées pour s'occuper de la gestion des circuits touristiques, en accord avec les tours opérateurs internationaux.

5-4 PROGRAMME D'APPUI

5-4-1 PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES CAPACITES TECHNIQUES

Ce programme peut être mis en oeuvre à travers deux séries d'actions:

1°) la redynamisation des centres de formation existants dont l'efficacité est remise en cause par des problèmes de divers ordres (formateurs, équipements, capitaux...). Le CPPE (Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises) figure au rang de ces centres.

2°) l'organisation de cycles de formation spécifiques dans les domaines déjà évoqués (gestion des approvisionnements et des stocks, gestionnaires de bas-de-bilan, maintenance, comptabilité analytique, contrôle de gestion,...)

5-4-2 PROGRAMME POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INFRASTRUCTURE PHYSIQUE

Vu la petite taille du pays et les capacités d'investissement, le réseau routier semble le plus adapté au développement des transports (l'investissement ferroviaire est énorme et les transports aériens limités à l'intérieur sont difficilement rentables).

La construction et la remise en état des routes est indispensable, notamment celles qui relient les grandes villes entre elles ainsi que celles reliant les lieux de production aux lieux de commercialisation.

Le financement de ces routes peut se faire par la création d'un fonds de soutien routier à constituer à partir des ressources extra-budgétaires ou par l'établissement de péages sur les tronçons les plus empruntés.

La création de voies express Cotonou-Porto Novo soumises à péage et le désenclavement des régions par un grand axe routier à deux voies sont autant de projets utiles dont le financement peut se faire par prêts à taux bonifiés et des dons extérieurs ou par le fonds de soutien cité plus haut.

Il faut cependant se garder de se lancer dans une politique de grands travaux budgétivores, sans rapport avec les besoins réels. Le choix peut se faire en définissant des axes prioritaires de développement des infrastructures routières: les priorités revenant aux voies permettant un effet d'entraînement sur le reste de l'économie, ainsi que le désenclavement des lieux de production, de commercialisation et des circuits touristiques avantageux.

Des mesures d'accompagnement au développement des infrastructures concernent: un plan d'urbanisation et d'électrification, l'accès à l'eau courante pour les villages qui en sont démunis, l'établissement d'un système de télécommunications encore plus efficace.

5-4-3 PROGRAMME POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INFRASTRUCTURE INSTITUTIONNELLE ET DES SERVICES DE BASE

Ce programme s'appliquera favorablement à trois domaines: la fiscalité, l'énergie et le système financier et bancaire.

Les industries béninoises réclament un système fiscal simplifié et l'instauration d'une taxe équivalente à la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), en substitution à la cascade de taxes actuellement en vigueur.

Le coût de l'énergie est jugé prohibitif par les entreprises qui demandent une révision à la baisse des tarifs pratiqués; il s'agit aussi bien de l'électricité que de l'eau.

Enfin le système financier et bancaire nécessite deux séries d'initiatives: en premier lieu, le règlement définitif du contentieux entre les anciennes banques liquidées (la Banque Commerciale du Bénin, la Banque Béninoise de Développement, la Caisse Nationale de Crédit Agricole) et leurs clients créanciers ou débiteurs.

Pourront alors suivre des mesures de restauration de confiance à l'égard des quatre nouvelles banques installées (Financial Bank, Ecobank, Banque Internationale du Bénin, Bank of Africa).

6 RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

6-1 FINANCEMENT DU PROGRAMME DE PROMOTION

La réussite de la 2ème IDDA dépendra de l'ampleur de la diffusion des informations concernant les objectifs de l'IDDA. Il est à ce titre capital que l'information ne se limite pas aux responsables nationaux et aux hauts-fonctionnaires. L'information doit parvenir aux opérateurs économiques: gestionnaires, techniciens ... dans les entreprises comme dans les organisations professionnelles (telles que l'ASNIB ou l'ONEB).

6-2 COORDINATION ET SUIVI

Pour pallier une des principales lacunes de la 1ère IDDA, la COMMISSION NATIONALE POUR LE SUIVI DE LA 2EME IDDA a été constituée.

La Présidence de la commission est assurée par le Ministère de l'Industrie.

La Vice Présidence revient au Ministère du Plan.

A cette fin, il sera convenable de prévoir dans le programme de l'IDDA une allocation budgétaire annuelle suffisante pour la promotion.

CONCLUSION

Une préoccupation a guidé ce rapport: qu'il soit "ACTION-ORIENTED". En d'autres termes

sortir des considérations générales

au profit des applications concrètes à la
GESTION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

en vue de leur CROISSANCE

et de leur RENTABILITE

Chaque proposition énoncée dans le présent rapport concerne une ou plusieurs entreprises béninoises, toutes privées.

Il s'agit dans chaque cas d'entreprises existantes, c'est à dire:

- d'entreprises qui ont résisté aux terribles secousses conjuguées de la crise intérieure (mauvaise gestion...) et des crises internationales (chocs pétroliers, chute du cours des matières premières, inflation importée etc...)
- d'entreprises pilotées par des dirigeants qui ont par conséquent accumulé une EXPERIENCE exploitable en période de consolidation
- d'entreprises disposant d'une main d'oeuvre certes encore insuffisamment qualifiée mais ayant accumulé un savoir-faire.

Autant de richesses qui guident notre choix vers la priorité à donner par l'ONUDI et l'IDDA aux entreprises déjà créées et présentant un potentiel stratégique.

La tentation de financer la création de nouvelles entreprises effleure toujours l'esprit, avec l'espoir de retombées favorables sur l'emploi et la croissance. Une forte sélectivité s'imposerait dans le cas du Bénin pour les nouvelles créations (selon les critères du coût d'opportunité, de la formation de capital fixe, d'avantages comparatifs, de garanties sur la compétence des futurs dirigeants etc...).

Nous restons à la disposition de l'ONUDI et de l'IDDA pour les prochaines actions du "Programme pour la 2ème IDDA au Bénin".