



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

18816

COPIE  
27 DEC 90

**RAPPORT**  
**de**  
**Programme National Togolais**  
**pour la deuxième IDDA**

préparé par Omar LASSEL, Consultant,  
pour le compte de l'ONUDI/PPD/AREA/IDDA

Novembre 1990

*Backup off Mr. Koyouba  
PPD/AREA/ONUDI/IDDA*

## **- PREAMBULE**

Le présent rapport a été établi sur la base des Termes de Référence visés à l'Annexe I et suite à la mission effectuée par le Consultant au Togo du 17 Octobre au 07 Novembre 1990.

Le plan adopté est exactement celui qui a été proposé par PPD/AREA/IDDA.

L'élaboration de ce rapport a nécessité :

- sur recommandation de, et en coordination avec, le Service Etudes et Programmation (contrepartie) de la Direction du Développement Industriel et de l'Artisanat du Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat, la consultation d'un certain nombre d'Institutions/Organisations Nationales, Internationales, Bilatérales dont la liste est donnée en Annexe II.
- L'exploitation des études, analyses et autres documents, disponibles sur l'économie en général et le secteur industriel en particulier, émis tant par les organismes nationaux que internationaux (dont l'ONUDI et la Banque Mondiale) et bilatéraux. La liste de ces documents est reprise en annexe III.

PLAN  
PROGRAMME NATIONAL POUR LA DEUXIEME IDDA

**PARTIE A**

**1.- BREF APERCU DE L'ECONOMIE**

climat politique et économique général, structure et performance, tendances économiques récentes, secteur financier et politiques d'investissement, plans de développement récents. Plans d'ajustement structurel, secteurs public et privé, échanges commerciaux avec l'extérieur et investissement, dette extérieure, coopération régionale et internationale, ressources de base (agricoles, forestières, minérales, énergétiques, maritimes, humaines, technologiques).

**2.- SECTEUR MANUFACTURIER**

structure et performance, production, droits institutionnels et propriété, répartition géographique et sectorielle, cadre directeur légal, marchés intérieurs et extérieurs, branches prioritaires, relations avec d'autres secteurs économiques et services d'appui à l'industrie, principales contraintes et faiblesses du secteur industriel et de son environnement.

**3.- STRATEGIE ET POLITIQUES INDUSTRIELLES**

plans de développement industriels actuel et prévus, promotion des investissements industriels, promotion des exportations, etc..

**PARTIE B**

**4.- EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA PREMIERE IDDA ET AIDE ACTUELLE AU DEVELOPPEMENT**

**5.- PROGRAMME POUR LA DEUXIEME IDDA**

(a)- Objectifs, politiques et stratégies pour la deuxième IDDA

(b)- Programme de consolidation

réhabilitation des entreprises industrielles existantes; programme de maintenance préventive et production locale de pièces détachées; revitalisation du secteur des entreprises publiques.

(c)- Programme d'expansion

industries motrices/stratégiques; articulation agro-industrielle, industrie alimentaire; industries de la pâte et du papier.

(d)- Programme d'appui

Programme de renforcement des ressources humaines et des capacités technique, programme pour le développement de l'infrastructure physique, programme pour le développement de l'infrastructure institutionnelle et des services de base.

**6.- RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME**

modalités concernant l'exécution.

Modalités pour la sélection de priorités d'investissement et d'assistance technique, financement et principaux facteurs de production.

**ANNEXE I. - TERMES DE REFERENCE**

**ANNEXE II. - INSTITUTIONS/ORGANISATIONS CONSULTEES**

**ANNEXE III. - DOCUMENTS CONSULTES ET EXPLOITES**

# Partie A

## **1.- BREF APERCU DE L'ECONOMIE :**

### **1.1.- Contexte politique et économique général :**

Le système institutionnel togolais repose sur le principe du Parti Unique incarné par le Rassemblement du Peuple Togolais (RPT) qui oriente la politique générale du pays. Dans le cadre du RPT les organisations de masse sont engagées dans la mobilisation de la population en vue de réaliser les grandes tâches politiques, économiques, sociales et culturelles qui conditionnent le développement du pays.

Depuis 1966, le Togo a opté pour un développement planifié. L'Etat, vecteur du développement national, fixe les grandes orientations même si une place importante est laissée à l'initiative privée.

La stabilité des institutions politiques, depuis 1967, s'avère essentielle dans les efforts, entrepris, de progrès économique et social.

La mise en oeuvre, à partir de 1983, de trois programmes d'ajustement structurel (avec le concours du FMI, de la Banque Mondiale et la coopération d'autres bailleurs de fonds) s'est notamment traduite par d'importantes réformes structurelles qui visaient à rétablir les équilibres économiques et financiers et à relancer la croissance économique : Ces réformes consistaient à :

- rationaliser la gestion des finances publiques,
- éliminer les rigidités structurelles,
- supprimer l'intervention directe de l'Etat et alléger les procédures publiques,
- rétablir les mécanismes de l'économie de marché,
- créer un cadre incitatif pour les initiatives et les activités privées.

Les résultats positifs, enregistrés, concernent la réduction du déficit des finances publiques. une inflation contenue et l'accroissement de l'offre agricole. Toutefois, des déficits financiers persistent, les résultats de la croissance se font attendre et l'environnement extérieur demeure peu favorable. Dans ces conditions, les autorités ont décidé de poursuivre les efforts d'ajustement en :

- poursuivant une gestion financière prudente,
- parachevant les réformes structurelles,
- protégeant mieux les groupes sociaux les plus défavorisés,

- agissant d'avantage sur la valorisation des ressources humaines.

L'impressionnant train de réformes visant l'assouplissement et la rationalisation du cadre réglementaire, et le renforcement du système d'incitation aux activités privées, devrait faciliter les efforts de développement, notamment industriel.

## 1.2.- Structure et performance de l'économie :

Le produit intérieur brut (PIB) a observé, entre 1984 et 1989, un accroissement annuel moyen, de 6,5% en francs courants et de 3,3% en termes réels.

Le PIB par habitant a connu une progression annuelle, en francs courants de 3,2% par an. En termes réels le PIB par habitant de 1989 est légèrement supérieur à celui de 1984 (respectivement 64.242 FCFA et 63.878 FCFA).

Ceci traduit une progression démographique plus élevée que la croissance économique.

L'évolution du Revenu National confirme la même tendance puisque l'accroissement annuel, entre 1984 et 1989, en francs courants du Revenu National par habitant est de 3,6% et que en francs constants le Revenu National par habitant de 1989 est à 1.200 FCFA près celui de 1984 (respectivement 55.400 FCFA et 54.212 FCFA).

Le secteur primaire (un peu plus de 30% du PIB) se caractérise par :

- une progression annuelle moyenne (quantités physiques) de cultures vivrières de 5,1%, supérieure au taux d'accroissement démographique (environ 3,1%) ;
- une progression, en quantités physiques, du café et surtout du coton (28,8% en moyenne annuelle) ;
- une diminution des productions de cacao (vieillessement),
- une diminution sensible des prix.

Le secteur secondaire, qui représente un peu plus de 20% du PIB, a vu sa valeur ajoutée progresser annuellement, entre 1984 et 1989, en francs courants de 8,7%.

Dans les industries extractives, il est constaté les effets de la fermeture en 1984 de la CIMAO (production de clinker pour la sous-région) et des fluctuations de la valeur ajoutée des phosphates qui représentent, en 1984, 45% de la valeur ajoutée du secteur secondaire et ne représente plus que 32% en 1989 (chute des cours mondiaux).

Malgré cela et grâce à l'accroissement des volumes exportés (2,8 millions de tonnes en 1984 et 3,35 en 1989), la valeur ajoutée des phosphates connaît un accroissement de 12,6% sur la période.

Les industries manufacturières (dont 50% de la valeur ajoutée

est représentée par les industries alimentaires, les boissons et tabacs) ont connu une progression annuelle moyenne de 12,9%. Il semble que les mesures gouvernementales de privatisation et de restructuration du secteur public aient eu un impact positif sur cette évolution.

Le bâtiment et les travaux publics (BTP) ont connu une progression annuelle moyenne de 11,1% sur la période du fait de l'achèvement de projets importants (barrage de Nangbeto, Grands Immeubles Administratifs,...).

La progression moyenne de 14%/an du secteur de l'énergie et de l'eau s'explique non seulement par l'accroissement de la demande en électricité et par l'extension de l'adduction d'eau potable à LOME, mais également par le relèvement des tarifs.

La croissance de la valeur ajoutée du secteur tertiaire (francs courants) a été de 5,2% par an soit 1,3% de moins que la progression moyenne de PIB sur la même période.

Une grande part de cette valeur ajoutée correspond aux marges commerciales réalisées sur :

- la commercialisation des produits agricoles,
- les importations de biens d'équipement et de consommation,
- les réexportation (notamment tabacs, parfums, tissus).

L'évolution des transports et communications est liée à celles du commerce et du BTP.

Entre 1984 et 1986 il est noté la stagnation de la valeur ajoutée, des administrations, évaluée à partir des dépenses du personnel, lesquelles ont été limitées par la politique d'austérité mise en place depuis 1982. Le déblocage en 1987 des salaires et avancements se traduira par une hausse de cette valeur ajoutée.

### 1.3.- Tendances économiques récentes

L'atteinte d'une relative autosuffisance alimentaire sur le plan macro-économique n'exclut pas l'existence d'une répartition géographique inégale et de pertes pendant et après récoltes importantes.

Cela induit des réflexions, programmes et projets de développement des moyens de préservation, stockage, conditionnement, transport, transformation des productions vivrières. En outre, un environnement incitatif est créé pour l'exportation des céréales dans la sous-région.

Les cultures de rente connaissent des horizons différents. Ainsi, il est envisagé de revitaliser la culture du cacao qui semble, malgré tout, à terme, redevenir compétitif alors que le café est plutôt stationnaire. Le coton quant à lui poursuit sa bonne progression. La transformation locale (intégration) existante est appelée à se développer.

L'évolution positive de la production des phosphates destinés

essentiellement à l'exportation n'exclut pas la réflexion sur le projet acide phosphorique et surtout l'utilisation locale des phosphates de Bassar (épandage direct). Les résultats plus ou moins heureux de la privatisation (location, cession d'actifs ou d'actions) des Sociétés d'Etat seront consolidés par le développement des zones franches industrielles qui inciteront les investisseurs étrangers à implanter au Togo des entreprises à vocation exportatrice. Des moyens institutionnels et réglementaires sont mis en oeuvre pour assurer une véritable promotion des PME-PMI (structures privées) qui valoriseront les ressources locales et rechercheront l'exportation. La "fiscalisation" des Sociétés d'Etat incitera ces dernières à plus de rigueur dans leur gestion.

#### 1.4.- Secteur financier et politiques d'investissement

Outre l'agence de la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), institut d'émission, le système togolais comprend 7 banques commerciales, 2 établissements financiers et 2 banques de développement :

- la **Banque Togolaise de Développement (BTD)** qui accorde énormément de crédit aux familles (38% du total) à l'immobilier (34%) alors que les unités de production reçoivent en moyenne 25% des crédits accordés par la BTD ;
- la **Société Nationale d'Investissement (SNI)** qui assure également la gestion de trois fonds annexes : Fonds National d'Investissement (FNI), Fonds de Garantie des Crédits aux Entreprises Togolaises (FGCET), Fonds National d'Amortissement de la Dette Publique (FNADP).

La **SNI** intervient essentiellement dans les secteurs secondaire (industrie et mines) et tertiaire (surtout commerce) soit par des participations soit par des prêts et parfois les deux.

La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) a été récemment liquidée, une structure nouvelle de remplacement est en cours d'élaboration.

Les politiques d'investissement se distinguent en :

- programme d'investissement publics, arrêté en accord avec la FMI et la Banque Mondiale, dans les secteurs retenus comme prioritaires dans le cadre de l'appui à l'ajustement.

Un Fonds de Préinvestissement, récemment mis en place avec le concours de bailleurs de Fonds, devra permettre une meilleure qualité des projets ;

- promotion de l'investissement privé avec :

- \* le renforcement de la Chambre de Commerce d'Agriculture et d'Industrie (CCAIT) par la mise en place d'une Division d'Assistance aux Entreprises (DIVAE), et le lancement d'un projet d'assistance : aux Entreprises en difficulté, à la promotion de Consultants Locaux.
- \* la création du Centre Togolais des Investisseurs (CTI) qui administre le Fonds, de Participation aux Prestations de Services (FPPS), destiné à financer les études,
- \* la création d'une Société de Cautionnement Mutuel qui devrait garantir les risques,
- \* l'encouragement du Groupement Togolais des PME (GTPME).

#### 1.5.- Plans de développement :

Les deux premiers plans nationaux de développement (1966-1970 et 1971-1975) avaient mis particulièrement l'accent sur l'établissement d'infrastructures économiques modernes.

Le troisième plan national de développement (1976-1980), conçu et élaboré en fonction d'opportunités financières favorables (augmentation du prix des phosphates en 1974), privilégiait les secteurs productifs (agriculture, industrie, commerce) et fut qualifié de plan de production diversifiée et équilibrée.

Ce plan, considéré comme charnière et destiné à promouvoir la production de masse et à relancer l'économie, a permis le démarrage de l'exécution de plusieurs projets productifs notamment industriels (sidérurgie, cimenterie, textiles, phosphates, ...).

Au cours de la préparation de ce troisième plan, il a pu être testé les structures de planification (créées en 1975) suivantes :

- Conseil Supérieur du Plan et du Développement,
- Commission Nationale de Planification,
- Comités Sectoriels et Comités Régionaux de Planification,
- Comités Locaux du Plan et du Développement.

Le quatrième plan (1981-1985) baptisé "Plan des Grandes Réalisations" n'a pu être exécuté du fait de la non-disponibilité de ressources, induite par les effets de la crise économique internationale tels que :

- chute brutale des cours des principaux produits d'exportation (café, cacao, coton, phosphates),
- chocs pétroliers,
- hausse des taux d'intérêts,

- augmentation rapide du service de la dette liée au recours accru des financements extérieurs pour combler la baisse, des ressources, ressentie dès 1978-1979.

Un programme intérimaire d'investissement (1981-1983), mis au point en Juin 1981, réorientait les investissements publics sur un nombre limité de projets productifs.

Cet effort d'actualisation se poursuivra avec la mise en place progressive, dès 1984, d'un système de programmation triennale glissante.

Ce système de planification-programmation-budgétisation, qui s'impose des impératifs d'efficacité et de flexibilité dans sa conception et sa mise en oeuvre, veut :

- assurer la cohérence entre les objectifs globaux de développement avec les politiques sectorielles et régionales et avec les programmes et les projets de développement ;
- adopter annuellement les prévisions d'investissements aux prévisions de recettes ;
- préciser les priorités inter et intrasectorielles ;
- améliorer la qualité des projets de développement,
- prendre en compte l'ensemble des coûts de réalisation et de fonctionnement des projets ;
- permettre un suivi physique et financier des projets en cours d'exécution.

#### 1.6.- Plans d'ajustement structurel

Dès 1983 le Gouvernement Togolais engage, avec l'appui et l'accord du Fonds Monétaire International, des programmes de stabilisation financière centrés particulièrement sur les finances publiques. Ces programmes ont notamment consisté en :

- renforcement de l'Administration Fiscale et révision du Code des Impôts (applicable au 1er Janvier 1986),
- investissements dans les secteurs de l'Agriculture et des Infrastructures financés par des dons ou des prêts concessionnels ,
- allègement du budget de l'Etat, pour renforcer les mesures de restructuration prises au niveau des Entreprises Publiques, par le relèvement, à plusieurs reprises, des tarifs de l'électricité, de l'eau et des transports ferroviaires.

Le Premier Plan d'Ajustement Structurel (PAS) a encadré :

- la nouvelle programmation des investissements publics (évoquée supra),
- l'élaboration d'une stratégie de développement rural,
- la réorganisation du secteur des Entreprises Publiques qui, dès fin 1982, a conduit à la fermeture de certaines Sociétés d'Etat et d'Economie Mixte et l'étude sur les conditions de redressement de certaines autres susceptibles d'amélioration.

Le deuxième PAS, négocié entre le Togo et l'IDA en Mai 1985 est entré en vigueur en Septembre 1985, qui visait la consolidation des acquis du 1er PAS avait pour principaux objectifs :

- l'amélioration de la structure des finances publiques,
- le renforcement de la qualité des investissements,
- la réorganisation de l'agriculture,
- la poursuite du désengagement de l'Etat des activités industrielles et commerciales,
- le redressement des Entreprises Publiques,
- la promotion des PME,
- le renforcement institutionnel de l'Administration.

Le troisième PAS concrétisé avec la Banque Mondiale en Mars 1988 a pour principal objectif la reprise économique et préconise des mesures relatives à la gestion des ressources publiques, à la restructuration des Entreprises Publiques et aux différentes politiques sectorielles.

L'amélioration de la gestion des ressources se manifeste notamment par :

- la consolidation du système de programmation-budgétisation "glissant" des investissements publics,
- l'orientation des investissements vers les secteurs capables de promouvoir la croissance économique,
- la mise en place effective de cellules de planification dans chacun des ministères techniques qui ont pour rôle d'identifier, de préparer et de suivre l'exécution de projets en accord avec la stratégie sectorielle définie,

- l'organisation de séminaires portant sur l'amélioration des techniques d'identification, d'élaboration et d'évaluation de projets.
- une étude portant sur la réforme de la législation des marchés publics (nouveau Code attendu pour Octobre 1991),
- l'engagement contracté par le Togo envers le FMI de ne pas recourir à des emprunts commerciaux pour une durée inférieure à 12 ans,
- la revue périodique du programme triennal en accord avec la Banque Mondiale et la BAD.

Avec l'adoption d'un nouvel organigramme du Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat (MISE), l'organisation de séminaires destinés aux administrateurs et aux gestionnaires des Sociétés d'Etat le Gouvernement a pris des mesures pour :

- achever l'étude sur l'expérience de la privatisation en cours (30 entreprises),
- élaborer la nouvelle stratégie de restructuration du secteur parapublic,
- mettre en place le Système d'Information de Gestion (SIG).

Par ailleurs, les mesures suivantes ont été prises :

- libéralisation des importations par l'abolition des monopoles, la suppression des contingentements (sauf pour certains produits réglementés) et des licences d'importation ;
- adoption de la réforme tarifaire et du Code des investissements,
- révision du système des prix ;
- suppression des licences d'exportations des produits industriels locaux ;
- création d'une structure de coordination "Comité Fiduciaire" chargée de la gestion et du suivi du mécanisme de fixation des prix (et de ses composantes) aux producteurs de cultures d'exportation (café, cacao, coton) ;
- libéralisation de l'exportation des excédents céréaliers ayant pour objectif de favoriser l'accroissement du revenu des paysans ;
- liquidation de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) et étude, avec les bailleurs de fonds, de la nouvelle structure de financement du secteur rural.

Le quatrième PAS verra se concrétiser la politique gouvernementale de relance économique, de libéralisme économique et de promotion de l'initiative privée. Son rôle primordial sera d'organiser les conditions propices au développement économique en laissant la place aux opérateurs privés et en veillant au respect des impératifs sociaux.

Sur la période considérée, il s'agira de promouvoir une croissance économique, soutenue, avec équité, en visant l'amélioration des conditions de vie des couches sociales les plus défavorisées.

Pour cela, des mesures seront prises pour :

- un accroissement et une diversification de la production,
- une amélioration de la productivité,
- un renforcement des institutions chargées de la gestion de l'économie,
- la prise en compte de la dimension sociale dans les politiques sectorielles et régionales de développement.
- la promotion de l'intégration de la femme au processus de développement.

Dans ce cadre le Gouvernement se fixe quatre principaux objectifs :

- soutien de la croissance du PIB réel à un taux supérieur à 4% l'an avec une amélioration du revenu réel par habitant augmentant annuellement de 1% en moyenne. Les secteurs identifiés, susceptibles de contribuer à cette croissance sont : agriculture, industrie, et commerce ;
- maintien d'un faible taux d'inflation d'environ 3%,
- réduction du déficit des transactions courantes extérieures hors-dons à 7,7% du PIB d'ici 1992 ;
- développement des services sociaux, en direction notamment, des groupes les plus défavorisés.

#### 1.7.- Secteurs public et privé :

Dès 1982 les orientations relatives au redressement des entreprises publiques par le désengagement sélectif de l'Etat en faveur des privés et la fermeture des unités non rentables se sont traduites dans les programmes d'ajustement structurel. Une première phase d'allègement du portefeuille de l'Etat, démarrée en 1984, et s'achevant en 1990, concerne 30 entreprises dont :

- 10 dissoutes (industrielles),

- 3 ont vu leurs actifs loués (les 3 industrielles)
- 11 privatisées par cessions d'actions ou d'actifs (10 industrielles)
- 6 (de taille modeste) en cours de privatisation.

La seconde phase, qui a démarré au cours du second trimestre 1990 et qui concerne 18 entreprises, porte sur la cession progressive des parts de l'Etat dans les Sociétés d'Economie Mixte. L'Etat souhaite privilégier la participation des investisseurs Togolais.

A l'issue de ce programme, il ne restera plus que 26 entreprises publiques (dont une seulement à caractère industriel : l'Office Togolais des Phosphates).

Par ailleurs, la dynamisation et le renforcement de la Chambre de Commerce (CCAIT) avec sa Division d'Assistance aux Entreprises (DVAE); la création du Centre Togolais des Investisseurs (CTI); l'existence (depuis 1986) du Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises (GTPME); la création, la promotion et le développement des zones franches industrielles sont de nature à permettre l'épanouissement du secteur privé sur lequel reposera désormais la croissance économique.

#### 1.8.- Echanges commerciaux avec l'extérieur et investissements

Les exportations togolaises sont concentrées sur quelques produits agricoles (café, cacao, coton) et miniers (phosphates) destinés essentiellement aux pays développés. L'exportation de ces quatre produits représente en effet près de 90% du total.

Néanmoins des exportations marginales, en direction des pays voisins et de la CEDEAO, sont enregistrées (farine et sons de blé, bières, ciment, acier, plastique).

Compte-tenu d'une part des aléas climatiques défavorables et d'autre part de la fluctuation des cours mondiaux, les exportations, malgré une augmentation sensible en volume, ont connu une chute en valeur pour la dernière période 85-89 passant de 85 à 78 milliards de FCFA.

Les importations concernent des produits alimentaires (dont riz, blé, farine de froment, viandes, poissons congelés) des produits pétroliers, sidérurgiques, pharmaceutiques, textiles, etc... des machines et équipements en provenance principalement des pays développés (part CEE supérieure à 60%).

Durant la période 1985-1989 les importations ont connu une progression importante en volume et significative en valeur. La balance commerciale généralement déficitaire s'est donc aggravée sur la dernière période avec un taux de couverture des exportations sur les importations passant de 66% en 1985 à 52% en 1989 après avoir connu un taux de 49,2% en 1988.

De sérieux efforts d'investissements ont été entrepris pour accroître les cultures d'exportation (revitalisation cacao, extension café et coton) et la production de phosphates. Les incitations à l'initiative privée et la création de zones franches industrielles font partie des mesures destinées à faciliter les investissements dans les activités exportatrices.

#### 1.9.- Dettes extérieures :

La mise en oeuvre des politiques de stabilisation financière et d'ajustement structurel a permis au Togo de bénéficier des réaménagements, de sa dette extérieure, suivants :

- 33,7 milliards de FCFA en 1983,
- 23,4 milliards de FCFA en 1984,
- 13,7 milliards de FCFA en 1985,
- 44,5 milliards de FCFA en 1988,
- 17 milliards de FCFA en 1989.

En outre, le Togo a bénéficié de remises de dettes (54,8 milliards de FCFA) accordées par le CANADA, le DANEMARK, la FRANCE et la RFA).

Différents bailleurs de fonds ont par ailleurs accordé des aides hors-projets pour faire face aux engagements extérieurs restant après ré-échelonnement, pour la partie excédent, la dotation budgétaire inscrite pour le service de la dette (crédits d'ajustement structurel, STABEX, Prêts Hollandais, facilité spéciale pour l'Afrique au Sud du Sahara...).

Ceci étant, le problème de la dette extérieure demeure car :

- les mécanismes mis en place dans le cadre du Club de Paris ne suffisent pas : le montant des dettes réaménageables reste assez faible après les différents Clubs de Paris ;
- le montant des dotations budgétaires affectées par l'Etat reste inférieur au paiement de la dette et au service.

#### 1.10.- Coopération régionale et internationale :

La coopération régionale se manifeste notamment à travers :

- le Port de Lomé et l'axe routier Sud-Nord du Togo qui desservent les pays sahéliens (Niger, Burkina Faso, Mali),
- la CEDEAO où le Togo joue un rôle très actif bien que les résultats ne soient pas toujours à la hauteur des espérances.

L'échec d'un projet industriel (CIMAO) de production de clinker en coopération avec le Ghana et la Côte d'Ivoire ne permet pas d'envisager, à court terme, pour des raisons psychologiques, d'autre coopération que commerciale.

La participation du Togo à la Convention CEE-ACP qui porte le nom de Lomé montre à l'évidence son intérêt à la coopération internationale. Cette dernière s'exprime également à travers diverses autres institutions multilatérales (FMI, Banque Mondiale, PNUD, Agences ONU, FED,...) ou bilatérales (CCE, US AID, IFU,...) qui concourent de manière concrète au développement du Togo.

#### 1.11.- Ressources de base :

Le Togo est un pays traditionnellement agricole qui est globalement auto-suffisant en cultures vivrières (sauf riz et blé). Les principales ressources agricoles reposent sur le café, cacao et le coton.

Les ressources forestières sont limitées. D'importants projets de reboisement en cours sont destinés surtout à assurer la production de bois de chauffage.

Les industries extractives centrées actuellement sur les phosphates et le marbre ne seront étendues à d'autres activités qu'après achèvement de l'étude et adoption du Plan Minéral prévu pour 1993-1994.

Le Togo ne disposant pas de ressources en hydrocarbures doit importer tous les produits pétroliers, et une partie de son énergie électrique à partir du Ghana (barrage Akossombo). La mise en oeuvre du barrage de Nangbeto favorise l'indépendance énergétique.

Les côtes maritimes togolaises sont peu poissonneuses, un développement de la pêche en haute mer est envisagé.

Le port de Lomé bien équipé est un outil économique important dans la desserte des pays sahéliens enclavés (Niger, Mali, Burkina Faso).

Les moyens d'éducation-formation jusqu'au niveau universitaire dans diverses disciplines notamment techniques permettent l'émergence de ressources humaines favorables au développement industriel.

Les ressources technologiques demeurent, compte-tenu de l'état embryonnaire du tissu industriel, relativement limitées bien que l'on constate des innovations dans le domaine des matériaux de construction et un développement des services d'études et de consultation.

## 2.- SECTEUR MANUFACTURIER

Le secteur industriel du Togo, et particulièrement le secteur manufacturier, est relativement récent et limité.

Les investissements réalisés jusqu'à 1990 ont tenté la mise en place d'un secteur moderne s'appuyant sur un certain nombre d'entreprises à capitaux publics telles que :

- les Ciments de l'Afrique de l'Ouest (CIMAQ),
- l'Unité de production de Phosphates Marchands (OTP),
- la Société Nationale de Sidérurgie (SNS),

- la Raffinerie de Pétrole (STH),
- l'Unité de Broyage de Clinker (CIMTOGO),
- l'Huilerie d'Agou (SONAPH),
- le Complexe Textile de Kara (TOGOTEX),
- l'Industrie Togolaise des Plastiques (ITP),

et comportent un embryon de tissu de petites et moyennes entreprises.

Les performances du secteur manufacturier ont été toutefois médiocres. Le taux de croissance est resté, jusqu'à 1980, inférieur à celui du PIB. Dans la dernière décennie (1980-1990) la contraction générale de la demande, la mise en place de trois plans successifs d'ajustement structurel, la mise en oeuvre du désengagement sélectif de l'Etat (liquidation, location, cession d'actifs ou d'actions des Entreprises) ont sévèrement bousculé le secteur dont le poids spécifique dans l'économie est évalué, en 1988, à 6,6% du PIB.

L'emploi se situe entre 1 et 2% de la population active. Les produits manufacturés exportés représentent moins de 9% des exportations totales.

Les droits institutionnels de propriété ont connu une évolution surtout depuis 1984 du fait de la mise en oeuvre des mesures de privatisation et de promotion de l'entreprise privée. C'est ainsi que l'Etat, principal investisseur industriel dans les années 60 et 70, ne concernera, au terme du programme, largement entamé, de restructuration des entreprises publiques, qu'une seule entreprise industrielle (Office Togolais des Phosphates) qui se trouve hors du secteur manufacturier.

Ainsi, en 1988, on comptait 145 industries manufacturières employant 6.000 personnes environ dont 137 entreprises étaient privées avec un effectif de 4.641 soit 77% du total. Le secteur public avec 4 entreprises emploie 8,5% du total (514 salariés) et le secteur mixte avec 4 entreprises également emploie 14,5% (877 salariés).

Sur le plan géographique la Région Maritime abrite 134 unités industrielles implantées dans leur quasi-totalité à Lomé. La Région de Kara au Nord accueille 5 Unités, celle des Plateaux 4 et enfin 2 unités sont localisées dans la Région Centre.

L'essentiel des activités semble se concentrer dans les industries de consommation avec une nette prédominance des sous-secteurs agro-alimentaire et textile qui à eux deux représentent actuellement les 2/3 de la production industrielle.

Le cadre directeur légal du secteur se met progressivement en place depuis la première révision (1985) du Code des Investissements, qui sera de nouveau révisé en 1989, favorisant l'initiative privée. Diverses mesures à caractère institutionnel ou réglementaire ont suivi (et probablement se poursuivront) parmi lesquelles :

- le renforcement et la dynamisation de la Chambre de Commerce par la création de structure interne (DIVAE) associée (CTI) 1986/87, et par l'appel de l'assistance technique (1990) en direction des entreprises en difficulté ;
- la formation de Groupement de PME (1986),
- la réforme tarifaire (1989),
- la création des zones franches industrielles (en cours d'installation).

La satisfaction du marché intérieur en produits industriels est assuré massivement par l'importation formelle et informelle. Le secteur manufacturier déjà confronté à un marché intérieur exigü (il semble que les consommateurs potentiels ne représentent que 15% de la population togolaise soit environ 500.000 personnes) se trouve constamment en butte à cette double concurrence.

L'accès aux marchés extérieurs est relativement limité car le Togo ne fait pas partie de la CEAO et le fonctionnement de la CEDEAO n'est pas optimal. Ceci étant, il est remarquable de constater les exportations (principalement en direction des pays voisins) suivantes :

- Ciment (tiers de la production physique en 1989),
- Plastique (en moyenne la moitié de la production physique),
- Farine et sons (près de la moitié de la production physique en 1989),
- Acier (entre 15 et 25% de la capacité installée).

Les relations du secteur manufacturier (marqué par l'import-substitution) avec les autres secteurs de l'économie sont dominées par le commerce notamment d'importation (la majorité des matières premières : clinker pour ciment, ferrailles pour acier, granules pour plastique, bois, aluminium, papier, etc... et également blé pour farine, semoule pour pâtes alimentaires, lait pour yaourt, etc...).

La transformation des ressources locales se remarque surtout dans la relative intégration du coton (égrenage, filature, tissage), de l'huile alimentaire et dans quelques petites unités agro-alimentaires.

Ceci étant, l'industrie participe à certains secteurs stratégiques tels que :

- Bâtiments, Travaux Publics, Infrastructures (ciment, acier, peintures, marbre,...);

- Agriculture (matériel agricole, tubes et sacs plastique),
- Transports (carburants).

Les principales contraintes constatées se résument en quatre points :

- le cadre initialement mis en place a favorisé la concentration et les grandes entités industrielles au détriment de l'approfondissement de la structure industrielle et la création d'activités à haute valeur ajoutée. Ce même cadre par ses règlements (contrôle des prix, autorisations) a découragé les entrepreneurs ;
- les conditions internes favorables au commerce ont dévié vers celui-ci les ressources ;
- l'implication initiale massive de l'Etat a laissé peu de place au secteur privé ;
- le cadre incitatif et l'évolution des taux de change ont favorisé l'import-substitution plutôt que les activités d'exportation.

A long terme les contraintes résident dans l'étroitesse du marché et l'absence de véritable main d'oeuvre industrielle.

Les faiblesses révélées concernent :

- la forte dépendance de l'importation des matières premières et produits semi-finis,
- l'absence de savoir-faire technique, administratif, et de gestion,
- le choix non judicieux des produits à fabriquer,
- l'erreur dans les choix technologiques,
- l'insuffisance dans la conception et le montage des projets.

### **3.- STRATEGIES ET POLITIQUES INDUSTRIELLES**

Il n'existe plus de Plan de Développement National à proprement parler depuis la suspension du Quatrième Plan (1981-1985), et la mise en oeuvre des Plans d'Ajustement Structurel. Toutefois à partir de 1984 un système, de planification - programmation - budgétisation triennale glissante, s'est progressivement mis en place.

Ce système devait, doit, et devra permettre d'assurer la cohérence et l'articulation entre :

- le Plan Quinquenal de Développement (1981-1985),

- les Documents de la Première Conférence des Bailleurs de Fonds (1986-1990),
- le Cadre Macro-Economique (1991-1995),
- le Programme Triennal d'Investissements Publics et le Budget d'Investissement et d'équipements.

Le Programme Triennal ne remplace ni supprime le Plan qui demeure nécessaire pour :

- les orientations et objectifs généraux de développement, auxquels il faut s'y référer annuellement,
- prendre en compte d'autres éléments tels que les revenus, consommation, épargne, fiscalité, emploi, promotion du secteur privé. etc...

C'est dans ce cadre que s'insère la nouvelle politique industrielle basée sur l'option gouvernementale en faveur du libéralisme économique et la promotion de l'initiative privée. Cette politique se développera selon les axes et stratégies suivants :

- Le désengagement sélectif de l'Etat se traduisant par le retrait de l'Etat (liquidation, location, cession d'actions ou d'actifs) des Entreprises Publiques considérées non stratégiques (30 dont la moitié industrielles au cours de la première phase qui s'achève fin 1990 et 18 dont 7/8 industrielles au cours de la seconde phase qui a démarré au deuxième trimestre 1990). A l'issue de ce programme ne subsisteront que 26 entreprises dont une seule industrielle (OTP : Office Togolais des Phosphates) dont l'Etat restera l'actionnaire unique ou majoritaire. Un programme d'amélioration des performances par des actions sur l'environnement réglementaire, le statut juridique, le perfectionnement des gestionnaires, la restructuration financière des Entreprises est prévu.
- La valorisation optimale des ressources locales :
  - \* agricoles (stockage, conditionnement, transformation),
  - \* minières (extension des industries existantes, exploitation/transformation de nouvelles substances),
  - \* financières (incitation à l'épargne, conditions et mécanismes de crédit, garantie),
  - \* technologiques (compétences nationales notamment en matière d'études),
  - \* humaines (utilisation, valorisation, formation et perfectionnement).

- La décentralisation industrielle qui fait partie de la stratégie de décentralisation de la planification et du développement actuellement mis en oeuvre.
- La promotion des petites et moyennes entreprises, pour étendre et diversifier le tissu industriel naissant, en privilégiant le secteur privé.
- La promotion des activités et entreprises exportatrices dont les effets attendus outre l'amélioration de la balance des paiements sont, entre autres, la création d'emplois, le transfert de technologie, la généralisation de la mentalité industrielle, les possibilités de sous-traitances aux PME. La mise en oeuvre s'appuie sur :
  - \* la création et le développement des zones franches industrielles,
  - \* différentes mesures d'incitation (fiscales, réglementaires, formation/perfectionnement aux techniques, structures de promotion de la compétitivité,...).
- Le maintien de la recherche de concrétisation de la coopération régionale.

Il s'avère que la promotion des investissements industriels sera essentiellement d'initiative privée. L'Etat pour sa part:

- supprime les monopoles, contingentements, autorisations,
- continue d'améliorer le cadre institutionnel par :
  - \* le renforcement, la dynamisation de la Chambre de Commerce,
  - \* la création du CTI (Centre Togolais des Investisseurs) du FPPS (Fonds de Participation aux Prestations de Services pour financer les études de pré-faisabilité) - du Fonds Commun de Placement, de la Société de Caution Mutuelle (pour garantir les prêts consentis aux promoteurs).
- élabore et adopte une vaste réforme tarifaire (Octobre 1989) qui simplifie la structure des droits de douane, réduire la dispersion des taux,...
- adopte un nouveau Code des Investissements (Octobre 1989).

# Partie B

#### 4.- EVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA PREMIERE IDDA ET AIDE ACTUELLE AU DEVELOPPEMENT :

La première moitié de la première IDDA se caractérise par :

- + l'achèvement, le démarrage et/ou la montée en production des unités industrielles initiées par le Troisième Plan qui a privilégié les industries motrices (raffinage pétrole, production clinker, aciérie, extension cimenterie, intégration des textiles, ...)
- + le lancement du Quatrième Plan Quinquennal (1981-1985) qui :
  - devait notamment reprendre les investissements non réalisés au cours du précédent Plan (agro-industries, valorisation des phosphates, intégration métallurgique en amont...),
  - ne s'exécute financièrement qu'à 37%,
  - tente en vain de sauver l'unité de production de clinker (CIMAD fermée en 1984),
  - réalise le complexe sucrier d'Anié (avec production d'alcool exporté), la presserie polyvalente de graines, l'extention de la brasserie de Kara, l'extension de la cimenterie (CIMTOGO) et l'unité de fabrication de matériels agricoles (UPROMA).
- + la chute des cours des matières premières traditionnellement exportées (surtout les phosphates),
- + le choc pétrolier, la hausse des taux d'intérêts et l'augmentation rapide du service de la dette,
- + les difficultés de gestion technique, financière, économique de la plupart des entreprises industrielles du secteur public,
- + l'adoption d'un programme intérimaire d'investissements publics (1981-1983) et la mise en place en 1984 d'un système de planification - programmation triennale et glissante ;
- + la mise en oeuvre dès 1983 d'une politique d'ajustement (promotion développement rural, équilibre finances publiques, restructuration des entreprises publiques et du secteur parapublic) avec l'appui et l'accord FMI/Banque Mondiale qui laisse peu de place à la promotion industrielle.

La seconde moitié de la première IDDA est inaugurée avec l'officialisation (Juin 1985) de la nouvelle politique industrielle (élaborée en 1983-1984) avec comme axes :

- le désengagement sélectif de l'Etat du secteur industriel,
- la valorisation des ressources locales,
- la décentralisation industrielle,
- la promotion des entreprises exportatrices,
- la coopération régionale,
- la promotion des PME.

La politique d'ajustement, qui se poursuit avec :

- un deuxième Plan d'Ajustement Structurel signé en 1985 destiné à consolider les acquis du premier,
- un troisième (Mars 1988) ayant pour objectif la reprise économique,

préconise des réformes institutionnelles et réglementaires (cohérentes avec les axes énoncés ci-dessus) dont les plus significatives pour l'industrie sont effectivement réalisées :

- la révision du Code des Investissements en 1985, 1989,
- la mise en oeuvre effective du désengagement sélectif de l'Etat (liquidation, location, cession d'actions ou d'actifs),
- la dynamisation de la Chambre de Commerce et l'assistance aux Entreprises,
- la création en 1986 du Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises (GTPME) : association privée qui fait suite à la dissolution du Centre National de Promotion des PME (CNPPME),
- la création en 1988 du Centre Togolais des Investisseurs (CTI),
- la réforme tarifaire (1989),
- la création des zones franches industrielles (1989).

Par ailleurs, la formation et le perfectionnement technique et technologique sont encouragés par :

- l'institution d'un Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (1984),
- la transformation de l'Ecole Supérieure de Mécanique Industrielle en Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs,
- la création du Conseil de Normalisation et de Contrôle Qualité.

Enfin la coopération industrielle régionale, telle qu'envisagée par le programme intégré de promotion industrielle dans le cadre de IDDAI, n'arrive pas à se concrétiser sur le terrain (acide phosphorique, produits céramiques) malgré la bonne volonté manifeste d'institutions financières telles que la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement) et la SNI (Société Nationale d'Investissements) qui étaient disposées à prendre des participation au capital et/ou à accorder des prêts.

Ainsi, il peut être considéré dans le cadre de la première IDAA, que le Togo qui a mis en oeuvre, avant 1980, des projets répondant aux objectifs de l'IDDA (notamment promotion d'industries motrices) se retrouve à la fin de cette Décennie dans une trop grande dépendance de l'extérieur et donc en inadéquation avec les objectifs fondamentaux de l'IDDA tels que : autonomie, autosuffisance.

En effet :

- son inexpérience (insuffisances dans la gestion industrielle, dans la mise en valeur des ressources humaines, dans la promotion d'Entreprises et d'entrepreneurs,...) et la persistance de déséquilibres macro-économiques (réduction des ressources financières d'exportation et alourdissement de la dette) ont très rapidement freinés puis arrêtés le développement industriel ;
- la concentration des efforts sur les programmes d'ajustement structurel, impliquant la restructuration totale du secteur industriel public, qui ne considèrent pas l'industrialisation prioritaire dans l'allocation des ressources, ne permettait pas de dégager des financements susceptibles de développer la production de nouvelles matières premières (l'exception reste l'extension des phosphates), de matières/produits intermédiaires, ou d'industries de soutien/sous-traitance telles que la fabrication de pièces de rechange ;

de ce fait le développement des capacités technologiques et de nouvelles infrastructures industrielles a été très ralenti.

- les actions de coopération régionale ont été soit un échec retentissant (CIMAO) soit retardées (Acide Phosphorique, Céramique) du fait de la situation économique similaire des partenaires potentiels ;
- la création d'un tissu industriel intéressé à l'économie (exploitation des ressources locales) est retardée au profit d'activités disparates dites d'import-substitution (utilisation d'intrants importés) ;
- l'assistance des organisations internationales et l'appui multilatéral ou bilatéral ont été généralement canalisés selon les orientations, adoptées par le Gouvernement, des Programmes d'ajustement structurel.

Toutefois les réformes institutionnelles et réglementaires édictées à la fin de la décennie constituent un cadre favorable à un développement industriel inspiré des principes de la deuxième IDDA.

En effet :

- + le développement des ressources humaines techniques et technologiques est pris en compte (professionalisation des lycées techniques, école d'ingénieurs et de gestion, ..) :
- + le développement de l'esprit d'Entreprise et des PME est encouragé (Chambre de Commerce, Groupement, Aide à la gestion et à la création d'Entreprise ;
- + la réalisation/revitalisation des Entreprises Industrielles est en cours ;
- + la promotion des activités exportatrices est encouragée tant sur le plan réglementaire (Code des Investissements, Révision Tarifaire) qu'institutionnel et infrastructures (zones franches industrielles).

## **5.- PROGRAMME POUR LA DEUXIEME IDDA**

### **(a)- Objectifs, politiques et stratégies pour la deuxième IDDA**

L'objectif global retenu pour être poursuivi est le renforcement et la dynamisation du secteur industriel dans le développement économique et social du pays. Cet objectif se constitue des principaux sous-objectifs suivants :

- un taux annuel de croissance du secteur et de sa participation au PIB au moins égal au taux de croissance du PIB lui même tout au long de la Décennie ;
- taux d'intégration intra-sectorielle, et avec les secteurs stratégiques de l'économie (agriculture, infrastructures et communication, énergie), accrus ;
- augmentation de la participation des compétences nationales dans la conception, l'élaboration, la réalisation, la gestion des programmes et projets ;
- consolidation (réhabilitation, modernisation, valorisation des actifs existants) et développement des industries existantes.

Par ailleurs l'objectif de concrétisation de la coopération sous-régional et régionale est maintenu.

Les politiques envisagées se définissent comme suit :

- réformes (dans un souci d'allègement, de souplesse de flexibilité et d'efficacité), de l'environnement institutionnel et réglementaire ;
- encouragement, orientation de l'investissement privé national, mixte, étranger ;
- promotion soutenue des petites et moyennes entreprises ;
- promotion, développement des exportations industrielles ;
- incitations aux investissements industriels étrangers de transformation et de services à vocation essentiellement exportatrice (Zones franches).

Les approches stratégiques qui se déploieront selon quatre axes principaux comprennent les éléments suivants ;

- premier axe : valorisation des ressources naturelles et humaines nationales.

Il s'agira notamment de :

- + mettre en oeuvre : la transformation de la production primaire, le développement des industries mécaniques et de matériaux de construction,
- + améliorer la commercialisation des produits industriels (marchés sous-régional, régional, international), la qualification et la compétence de la main d'oeuvre (augmentation de la productivité),
- deuxième axe : Densification et diversification du tissu industriel en particulier le secteur privé :

Les stratégies de réalisation concerneront :

- + la promotion effective et opérationnelle des PME et des industries exportatrices,
- + la promotion, la mise en place et la mise en oeuvre des activités de maintenance préventive, la fabrication de pièces de rechange et de sous-traitance,
- + l'encouragement des échanges interindustriels (horizontaux et verticaux),
- la modernisation, l'allègement des contrôles et l'amélioration des institutions de promotion, encadrement du secteur privé,

- la mise en place et l'application des normes et critères de contrôle/qualité,
- la mise en oeuvre d'actions d'amélioration des performances, d'audit et de suivi des sociétés d'Etat,
- la mise à jour d'un système efficace de relations Etat-Entreprises,
- la diffusion, généralisation, vulgarisation des méthodes de gestion moderne d'entreprise.

- Troisième axe : Désengagement sélectif de l'Etat

Les processus déjà en cours se réaliseront selon les stratégies suivantes :

- + un désengagement par la liquidation, la location ou la cession d'actifs d'actions (privatisation) des sociétés industrielles,

ou

- + une diminution très sensible des apports de l'Etat à la gestion et au développement des entreprises.  
Une mise en place d'un système de suivi des entreprises publiques sur la base du S.I.G (Système d'Informations de Gestion).

- Quatrième axe : Protection de l'Environnement :

Cela s'exprimera par des stratégies relatives au :

- + respect de la réglementation,
- + transfert et utilisation des technologies appropriées.

(b)- Programme de consolidation :

b1.- Revitalisation du secteur des Entreprises Publiques :

Le Gouvernement a déjà engagé, (et a réalisé une grande partie), un programme de privatisation/liquidation/restructuration des Entreprises Publiques qui vise aussi bien le désengagement total ou partiel de l'Etat que l'amélioration des performances de celles qui restent dans son portefeuille.

Le retrait de l'Etat des Entreprises Publiques non stratégiques devra s'accompagner du souci de :

- limiter au mieux le coût résiduel devant rester à la charge de l'Etat,
- relancer la production en préservant au mieux les emplois,
- associer au mieux les compétences et capitaux nationaux.

Cette approche consolide le programme initial (30 Entreprises) et s'applique au nouveau plan (18 Entreprises).

Le programme d'actions relatif à l'amélioration des performances des entreprises se développera selon deux lignes :

- les actions collectives comprenant :
  - + la réforme du cadre institutionnel et juridique et la conclusion de contrats Entreprise-Etat,
  - + la mise en place et l'utilisation d'un Système d'Information et de Gestion (SIG),
  - + la transformation juridique de certains services administratifs en Entreprises (comme ce fut le cas pour l'OPTT),
  - + l'incitation à développer la sous-traitance auprès des PME locales de toutes les activités n'entrant pas dans l'objet principal de l'Entreprise,
  - + l'organisation de séminaires, stages de formation, perfectionnement des administrateurs et cadres supérieurs ;

- les actions spécifiques de restructuration adaptées au cas par cas (après diagnostics approfondis) et surtout pour les entreprises en difficulté. Il s'agira d'actions de restructuration, réhabilitation pouvant conduire à :

- + redéfinition/reconversion d'activités,
- + amélioration de l'organisation, des méthodes et systèmes de gestion, du marketing, de la qualité des produits, ...
- + formation du personnel notamment à la gestion,
- + recherche, et adéquation optimale, des moyens matériels, humains et financiers susceptibles d'accroître, étendre les programmes de production (avec de nouvelles activités ou non, avec équipements supplémentaires ou non) en vue de l'atteinte d'une gestion efficace (augmentation de la productivité, génération de richesses et remboursement de dettes).

Des mesures Gouvernementales complémentaires seront entreprises pour accompagner et supporter ce programme. On citera :

- l'allègement effectif de la tutelle de l'Etat,
- le renforcement et la réhabilitation du Conseil d'Administration qui doit reprendre et jouer son rôle véritable,
- l'application aux Entreprises Publiques des mêmes Lois et Règlements (notamment commerciaux et fiscaux) que ceux appliqués au secteur privé.

Par ailleurs les nécessaires actions de mise en ordre, suivi, apurement des situations comptables et financières se poursuivront en parallèle, avec un objectif affiché de transparence.

#### b2.- Réhabilitation des Entreprises Industrielles existantes :

Une partie non négligeable de ce programme est déjà prise en charge par le programme précédent déjà en cours de mise en oeuvre.

Ce programme, qui vient en complément au précédent et qui visera particulièrement le secteur privé, s'inspirera de l'approche multidisciplinaire "micro/macro" intégrée de réhabilitation tout en prenant en compte les programmes (économiques,

institutionnels, réglementaires) d'actions induits par les Programmes d'Ajustement Structurel.

Avec cette approche il sera possible de coordonner les programmes en cours et prévu relatifs au renforcement :

- des activités de restructuration et de préinvestissement des entreprises industrielles du secteur privé,

et

- des capacités de développement/restructuration du secteur industriel à travers un processus de gestion stratégique.

Le programme mettra à jour les différentes études diagnostiques élaborées au cours de la seconde période de IDDA I et l'inventaire exhaustif des activités et entreprises industrielles et des divers services d'appui (notamment de promotion, d'études et de conseil). Tout en poursuivant les programmes, déjà lancés, de restructuration d'entreprises en difficulté, de formation de gestionnaires, de consultants industriels, et d'entrepreneurs, le processus de gestion stratégique, consistant en particulier à raisonner et à étudier par sous-secteur/filière, devra permettre d'élaborer un programme d'actions en vue : d'améliorer la compétitivité des industries togolaises ; d'établir un dispositif de concertation et de coordination interministérielles à cet effet ; et d'améliorer les capacités de gestion stratégique du développement industriel au sein du Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat.

Ainsi après les différents diagnostics et analyses (entreprise, sous-secteur/filière, secteur, national) il sera procédé à la formulation et à la mise en oeuvre d'actions coordonnées (collectives et spécifiques) destinées à compléter, actualiser et intégrer les actions prises ou à prendre au cours du programme de revitalisation du secteur des Entreprises Publiques.

Ce programme insistera particulièrement sur :

- l'identification des contraintes et tendances de l'efficacité des industries,
- la mise en évidence des facteurs déterminants dans l'amélioration de la compétitivité,
- l'élaboration des orientations stratégiques les plus adaptées dans le contexte (technologique, commercial, organisationnel,...),

- la réorganisation : (interne aux entreprises, des fonctions d'appui et des structures de soutien), du secteur,
- les mesures institutionnelles, réglementaires et les interventions éventuelles de l'Etat,
- la promotion et la mise en place d'une coordination entre opérateurs industriels ou non, et interministérielle,
- l'élaboration et la mise en place d'un système d'informations industrielles et de suivi de performances et de la compétitivité des entreprises industrielles.

**b3.- Programme de maintenance préventive et fabrication des pièces détachées :**

Le concept de maintenance préventive, indissolublement lié à la gestion efficace de production et au développement technologique, ne trouve pas (à l'exception des industries tournant à feu continu) une application systématique et généralisée sur les plans : organisation, structures, technique professionnelle.

La mise en oeuvre et la maîtrise de la maintenance préventive qui visent à l'accroissement de l'autonomie, l'amélioration des processus de production, l'allongement de la durée de vie des équipements, s'insère dans un processus plus général d'une stratégie d'appropriation technologique.

L'élaboration d'un (ou de) programme (s) de maintenance préventive doit donc prendre en compte la définition d'un schéma directeur technologique qui conduit notamment à faire des choix de technologies adaptées aux capacités d'assimilation/appropriation dans la conduite des opérations non seulement de production mais également de maintenance préventive.

Une telle approche permettra l'établissement d'une méthodologie de maintenance préventive (et corrective) susceptible de déboucher sur la fabrication de pièces détachées et sur la modification et/ou la création d'équipements.

Dans ces conditions, le programme envisagé comprendra notamment :

- une synthèse au niveau sectoriel, des analyses-diagnostic effectués par sous-secteur/filière (technologies voisines) sur l'organisation, le fonctionnement,

- la qualité, le coût, l'efficacité de la maintenance préventive et l'évaluation de la technologie utilisée ;
- un audit sur l'environnement institutionnel et réglementaire,
  - une évaluation des compétences et capacités de formation/perfectionnement technique et technologique,
  - l'établissement d'orientations stratégiques par sous-secteur en vue d'améliorer l'organisation, les méthodes et la gestion de la maintenance et de promouvoir des technologies adaptées,
  - un plan d'actions de sensibilisation/formation perfectionnement à la maintenance préventive et à la définition et au choix des technologies,
  - un processus de concertation/coordination nationale impliquant outre des industriels, les institutions et opérateurs concernés (tels que les Ministères Techniques, les Etablissements de formation, les Universités,...) pour l'élaboration d'un schéma directeur technologique et d'un plan national de maintenance industrielle.
  - la promotion d'un Institut/Centre National de Maintenance Industrielle et de TEchnologie destiné notamment à :
    - \* la diffusion/systematisation du concept et de son application,
    - \* la formation/perfectionnement aux méthodes,
    - \* la normalisation des méthodes/systèmes d'application et d'évaluation/actualisation de la maintenance préventive et à l'établissement des conditions favorables à la mise en oeuvre de la gestion stratégique du développement technologique, en vue d'une maîtrise/appropriation progressive de la technologie.

(c).- Programme d'expansion

L'identification, l'évaluation des sous-secteurs/filières, compétitifs, à développer pour donner lieu à l'établissement d'un portefeuille d'investissements prioritaires, seront produites par le programme d'études qui doit démarrer début 1991 (avec un financement PNUD et l'assistance ONUDI).

Il est espéré des premières idées susceptibles d'alimenter le programme IDDA II vers la mi-1991.

Toutefois il peut être, d'ores et déjà évoqué les programmes possibles suivants :

ci.- Industries motrices/stratégiques :

Les industries motrices/stratégiques, sélectionnées en fonction de critères explicitement liés à l'autosuffisance seront celles qui :

- permettent une économie de devises grâce à des productions locales, se substituant aux importations, utilisant des intrants locaux et n'aggravant pas la dépendance,
- appuient l'agriculture en lui fournissant des intrants de toute nature,
- favorisent, par la production de produits de base / semi-ouvrés / ouvrés, une intégration intra-sectorielle et avec le reste de l'économie.

Dans cet esprit et compte-tenu des capacités et réalités existantes, les programmes d'expansion (susceptibles de créer des opportunités d'investissements après études détaillées) suivants peuvent être envisagés :

+ Métallurgie et traitement des minéraux industriels :

En attendant l'établissement et l'adoption du "Plan Minéral" du Togo actuellement en cours d'études (et qui fixera, vers les années 1993-94, les orientations stratégiques de développement minier et industriel) il convient :

- d'actualiser les études d'exploitation du minerai de fer sur des bases adaptées aux PMI et à une énergie fournie partiellement ou totalement par les produits et sous-produits agricoles et déchets/résidus agro-industriels, en vue d'une production d'éponges et/ou de création de mini-fonderies,
- de lancer les études de faisabilité du traitement du sable de YOGON pour la fabrication de verre à bouteille en envisageant une coopération (et une commercialisation) sous-régionale.

+ Chimie :

Le projet d'acide phosphorique, en aval de la production actuelle de phosphates, d'une capacité de 1.000 t/jour déjà étudié, devra être réactualisé en vue de sa réalisation sur une base sous-régionale (coopération et commercialisation) et/ou régionale et/ou internationale. Il sera à cette occasion utile

d'étudier la problématique engrais phosphates dans une perspective agro-industrielle.

Pour ces grands projets, il convient d'étudier, des formules originales de coopération telles que : entreprise à capitaux multinationaux africains et non africains associant les Etats, les Entreprises Publiques et Privées, les Banques.

La relance de l'exploitation des salines doit permettre le lancement d'études de faisabilité de production de soude par électrolyse de la saumure. Un tel produit qui est un intrant pour des industries existantes (savonneries) est de nature à initier un développement chimique diversifié.

+ Mécanique :

La généralisation de la culture attelée (objectif du secteur de l'agriculture) nécessitera l'extension en quantité et en gamme, et géographique des fabrications de matériel agricole (UPROMA).

+ Matériaux de construction :

L'usine de production de Clinker CIMAO étant en liquidation, il serait opportun d'étudier à nouveau mais de manière adaptée (redimensionnement) l'amont de la cimenterie. La réflexion se développera à propos de toute la filière ciment : clinker, ciment, dérivés et produits en ciment (gestion stratégique de la filière) avec étude d'opportunités de fabrication telles que : parpaings, tuiles, buses, dalles, bordures de trottoir, fibrociment, cimenterie d'art (claustras, ornements, balustrades, etc...), canalisations, poteaux, etc....

La modernisation (notamment pour éviter les pertes) de l'exploitation de la carrière de marbre et l'extension des produits et sous-produits (pièces d'architecture, objets d'art, carreaux marbre reconstitué, carreaux granito, poussières pour aviculture, ..) sont à étudier et à réaliser.

La valorisation d'argiles existants sous forme de produits céramiques à commercialiser dans les marchés UMOA et Européens est à remettre à l'ordre du jour (faisabilité déjà étudiée à actualiser) sous forme de projet multinational.

En parallèle et compte-tenu des besoins importants exprimés par les industries motrices de base, il y a lieu d'étudier, au plan national, la problématique "énergie" avec prise en compte des possibilités tirées

de la combustion des déchets et résidus agricoles, agro-industriels, et industriels.

Enfin des études de faisabilité agronomique et industrielle doivent être lancées au plus tôt en vue de l'utilisation des phosphates de BASSAR, par l'agriculture après opérations relativement simples (traitements physique, mécanique).

Les enjeux (augmentation des rendements agricoles, économie dans l'importation des engrais, exportations) sont suffisamment importants pour prioriser de telles études.

### c.2.- Agro Industries :

Les Plans Quinquennaux de Développement ont pris en compte, mais n'ont pu complètement réaliser, le développement agricole et les agro-industries. Au cours de IDAA I, pour les motifs évoqués dans les chapitres précédents, ce développement a été contrarié et dans certains cas suspendu.

Au cours de IDDA II il s'agira d'étudier la gestion stratégique de développement de cette filière et de réaliser les objectifs suivants :

- satisfaction du marché national (quantité, diversité, qualité, prix) à la fin de la Décennie en produits du coton (fils, tissus, confection, bonneterie) et diminution voire suppression de l'exportation du coton en masse au profit de produits plus élaborés (fils, tissus, confection, ...) à des prix et qualités, évidemment, concurrentiels ;
- production de cordes et sacs en fibres naturelles (sisal notamment) ;
- production de pâte et de papier utilisant en partie des résidus agricoles (linter de coton, feuilles de bananiers) ;
- une autre production de papier à partir du Kenaf dont les tests agronomiques sont actuellement en cours ;
- production d'essences et parfums à partir de plantes.

### c.3.- Industries alimentaires :

En relation avec les agro-industries, les industries de transformation des aliments devraient faire l'objet de l'approche programmatique intégrée préconisée par

l'ONUDI pour déterminer les politiques et investissements requis.

Les principaux développements identifiés concernent :

- l'extension-diversification du traitement des céréales et tubercules avec comme objectif une substitution à l'importation du blé et du riz. Plusieurs filières méritent des études approfondies pour réaliser des activités de transformation :

- Mais, (farines, gritz et autres)
- Sorgho (sorho perlé)
- Manioc (tapioca, gari)
- Igname (flocons)

- les aliments du bétail, par la valorisation des produits agricoles, sous-produits agro-industriels (minoteries, brasseries, huileries, sucreries,...) en vue de développement des petits élevages (aviculture, cuniculiculture) et porcs,
- les oléagineux (arachide, coton, palme, palmiste, karité, coco) en vue d'une satisfaction totale du marché (autosuffisance),
- les autres cultures de rente notamment le traitement du cacao (beurre, pâte chocolatrie...),
- l'aval sucre : confiseries, production et transformation d'alcool,
- les fruits et légumes : études à réactualiser pour passage en réalisation des activités de production de :
  - \* concentrés de tomates,
  - \* conserves ananas,
  - \* séchage de fruits

#### c.4.- Transformation traitement des métaux :

De telles activités, souvent à valeur ajoutée manufacturière non négligeable, peuvent être entreprises par des PMI avec des investissements modérés. Dans certains cas, il s'agira d'augmenter la valeur ajoutée de production existantes comme celui du tréfilage (aval des ronds produits par le laminoir) qui conduit à la production, par exemple de :

- fils de fer (simple, recuit, galvanisé, cuivré...),
- clous et pointes,
- agrafes, trombones.

Il peut également être cité des ateliers :

- d'usinage, fabrication en petites séries de pièces mécaniques à partir d'ébauches ou demi-produits importés,
- le traitement de surface (chromage, nickelage),
- de ferronnerie et de fabrication de mobiliers métalliques,
- de chaudronnerie (notamment réservoirs, citernes et autres pour l'industrie et pour les autres secteurs dont l'agriculture).

c.5.- Activités de récupération/recyclage des déchets et résidus industriels :

Un examen et une étude attentifs de ce domaine permettraient d'élaborer un programme d'actions relatives à la collecte des déchets et résidus industriels notamment au niveau des villes et des usines, pour tri, traitement et recyclage de matériaux généralement importés.

Certains déchets peuvent être recyclés sans qu'il existe au Togo une production primaire. C'est notamment le cas pour les métaux non-ferreux (notamment plomb, aluminium, zinc ou alliages zinc, étain et parfois cuivre) dont la refonte est relativement aisée (mais nécessite beaucoup d'énergie) et le moulage en divers objets simples ne nécessite pas une technologie avancée.

C'est aussi le cas du caoutchouc : à partir de pneus il est possible de fabriquer divers instruments/outils notamment pour les maçons ou des bottes.

D'autres matériaux tels que le verre, le papier, nécessitent une production primaire pour être recyclés mais peuvent être réutilisés moyennant des traitements simples.

(d).- Programmes d'appui

d.1.- Programmes visant à renforcer les ressources humaines et les capacités techniques.

Il est admis que l'orientation et le rythme de la croissance et du développement industriels dépendent de la disponibilité de :

- personnes susceptibles de risquer des capitaux dans des investissements du secteur industriel,

- main d'oeuvre qualifiée, au moment et au lieu requis, en quantité suffisante dans les domaines concernés (planification, développement, direction, gestion, technologie, exploitation, entretien, ...).

C'est pourquoi il convient d'élaborer des programmes visant à développer l'esprit d'entreprise, à adapter, améliorer les formations et qualifications et à développer les compétences techniques.

#### + Développement de l'entrepreneuriat :

Les programmes actuels d'assistance à la Chambre de Commerce (assistance aux entreprises notamment en difficulté) et à la création d'entreprises (C.T.I) devront faire l'objet d'une évaluation et d'une coordination, sur les aspects liés au secteur industriel, à l'occasion d'un atelier regroupant le Ministère de l'Industrie les autres Ministères concernés, la Chambre de Commerce et surtout le GTPME. Les objectifs d'un tel atelier sont :

- identification et élimination des doubles emplois,
- adéquation, complémentarité des actions,
- recherche d'harmonisation des politiques,
- identification des lacunes et des besoins en relation avec le programme IDDA,
- mise en place de mécanismes de consultation/coordination entre Etat et les Organes/Entreprises (privés).

A l'issue de cet atelier il sera possible d'envisager un programme intégré d'assistance à la Chambre de Commerce et du GTPME de développement de l'entrepreneuriat incluant notamment des actions de sélection/formation de candidats entrepreneurs, de sélection/choix d'investissements, d'incitations réglementaires et financières, de promotion/encouragement et développement de services consultatifs...

#### + Formation et amélioration des qualifications :

L'industrialisation nécessite une main d'oeuvre industrielle avec des qualifications techniques et des aptitudes pratiques. Avant tout il y aura lieu d'actualiser les besoins et les ressources en fonction des programmes et projets retenus pour être exécutés au cours de la Décennie. Un tel travail dégagera le programme opérationnel de formation/perfectionnement.

Par ailleurs, il convient de lancer effectivement le programme de restructuration du système d'enseignement technique et de formation professionnelle (prévu dans la période quinquennale 1991-1995) dont les objectifs sont:

- professionnalisation des élèves des lycées techniques (plus de pratique, stages en ateliers, enseignements par des professionnels, ...)
- rationalisation de la formation professionnelle et de l'apprentissage par la mise en oeuvre du système dual (pratique - théorie).
- + Développement des compétences techniques :

La préparation et l'exécution du programme national IDDA supposent une vision claire de l'avenir, une définition précise des objectifs de l'industrialisation, des plans et stratégies industriels bien conçus pour les branches, secteurs et sous-secteurs de l'industrie et des services. La mise en oeuvre opérationnelle nécessitera des compétences en matière de direction/gestion/exploitation/entretien/approvisionnement/commercialisation/financement/négociation, etc...

Dans cet esprit et compte-tenu des contraintes, difficultés, lacunes constatées (et énoncées dans la partie A) les programmes viseront à :

- revoir la gamme, le contenu et la pédagogie des disciplines scientifiques et techniques enseignées à l'Université du Bénin et à l'École Nationale Supérieure d'Ingénieurs,
- favoriser les sciences liées à la planification, au développement et à la gestion industriels,
- promouvoir et développer les établissements de formation à l'administration et à la gestion d'entreprises,
- promouvoir et développer les structures (institut, centre, laboratoire) chargées de :
  - \* normalisation et contrôle de qualité,
  - \* évaluation/adaptation des technologies importées,
  - \* études et recherche en maintenance préventive et technologie,
  - \* etc...

Il est proposé en particulier d'actualiser le projet de création d'un Centre National de Technologie, programmé dans IDDAI, qui prendrait en compte également la maintenance préventive :

- encourager, développer les bureaux d'études techniques et les bureaux d'études juridiques, comptables, fiscales.

4.2.- Programmes de développement de l'infrastructure physique :

Les options de décentralisation industrielle et de promotion et développement des PMI nécessitent la création de nouveaux domaines industriels mieux étudiés et plus adaptés aux conditions socio-économiques locales. Avec l'assistance PNUD/ONUDI il convient de tirer les leçons, et d'évaluer l'expérience, du domaine industriel de KARA afin de promouvoir ceux de :

- LOME : (activités orientées sur les besoins urbains),
- AKTAPAME : (préservation/stockage/transformation des fruits/légumes),
- SOKODE : (agro-industries spécialisées dans les tubercules, ...).

D'autre part, et afin de stimuler les relations entre les innovations technologiques et le potentiel entrepreneur, il sera procédé à la mise en place d'incubateur (s) d'Entreprises (avec assistance FNUSTD) dont la gestion devra être assurée par la Chambre de Commerce ou le Groupement GTPME.

L'aménagement nécessaire et la gestion) des zones franches industrielles actuellement en cours d'étude sera effectuée, après examen des propositions, par des Entreprises spécialisées privées (nationales, mixtes ou étrangères).

4.3.- Programmes visant à développer l'infrastructure institutionnelle et des services de base :

i) - Rôle des pouvoirs publics

La promulgation et la mise en application des lois relatives :

- au Code des Investissements,
- à la Réforme Tarifaire,
- à la création de zones franches industrielles

dont les objectifs favorables à l'industrialisation (valorisation des matières premières nationales, projets à forte intensité de main d'œuvre et à technologie avancée, décentralisation et promotion PME, sous-traitance et fabrication de pièces de rechange, etc...) sont clairs doivent permettre l'établissement d'un programme d'actions concertées et coordonnées en vue d'une concrétisation effective de ces lois en harmonie avec les objectifs, politiques et stratégies du programme IDDA.

Par ailleurs à l'occasion des études et de l'assistance envisagées dans la formulation d'une part d'opportunités de développement industriel et de programmes d'amélioration de la compétitivité des industries d'autre part, il sera judicieux de :

- diffuser les concepts et méthodes, actualisés, d'approche de l'industrialisation, dans le contexte IDDA II, auprès des fonctionnaires concernés par le biais de séminaires, ateliers et stages,
- favoriser la création et le fonctionnement de groupes de travail, multidisciplinaires, associant fonctionnaires et opérateurs économiques, susceptibles de proposer des programmes et projets d'exécution coordonnés.
- renforcer la concertation/coordination Etat-Secteur privé pour la mise en oeuvre des orientations stratégiques (création de fonctions et structures d'interfaces entre DDIA et CCAIT et CCAIT Entreprises).

ii) - Les agents économiques :

L'option déjà prise de faire participer les Entreprises, publiques et privées, au processus de gestion stratégique du développement industriel doit se concrétiser dans leur participation effective à toutes les phases de planification et de décision (et notamment de l'élaboration du programme IDDA II) au sein de structures ad hoc telles que : Commission Nationale d'Investissements, Comité National IDDA, ... Comités de Gestion Stratégique.

Les diverses mesures institutionnelles (et réglementaires) de revitalisation des Entreprises Publiques (évoquées au point b.1 ci-avant) devront améliorer leur gestion, leur autonomie et donc leur capacité d'intervention et de développement.

De même, les actions de privatisation du secteur public industriel, de promotion de l'initiative privée, de renforcement/dynamisation des institutions/groupements d'intérêt privé, l'allègement des réglementations doivent être approfondies et complétées pour promouvoir un secteur privé national plus important dans le secteur manufacturier.

Ce secteur qui couvre celui des PME/PMI devra faire l'objet, après concertation, coordination Etat-Chambre de Commerce/GTPME, d'un plan complet d'actions de promotion, développement, soutien dans tous les domaines (formation, assistance à création/gestion d'entreprise, acquisition technologie, idée de projets, finan-

cement/garanties, études et développement marchés, approvisionnements, etc....

iii).- Les investissements étrangers.

Ils sont surtout suscités par le Code des Investissements (et dans une certaine mesure par la zone franche industrielle qui contribue indirectement à l'industrialisation : formation main d'oeuvre et éventuelle sous-traitance) qui donne des garanties légales aux investissements étrangers en matière de transfert de capitaux tout en accordant les mêmes avantages offerts aux investisseurs nationaux (différentes aides, exonérations, et incitations à l'exportation).

Il est prévu de les faire examiner et agréer par la Commission Nationale d'Investissement.

Le programme d'actions, qui doit avoir pour souci l'établissement des meilleures incitations d'investissements étrangers dans des créneaux conformes à la politique industrielle, consistera notamment à :

- identifier, élaborer, éditer, diffuser les textes d'application,
- évaluer leur mise en oeuvre pour actualisation régulière,
- évaluer et corriger les pratiques administratives.

iv.- Autres institutions d'appui :

La gestion, la promotion, et le développement de projets et entreprises industriels souffre de difficultés et insuffisances en matière d'études/conseil techniques et économique, de gestion, de financement. Le programme IDDA est l'occasion pour mobiliser et/ou renforcer les différentes institutions autour des objectifs de l'industrialisation.

Le renforcement des bureaux d'études et de Conseils est nécessaire pour les munir de méthodologies leur permettant de mener des études complètes de pré-faisabilité de projets d'investissement et des activités de restructuration/réhabilitation des entreprises en difficulté.

La contribution des institutions financières telles que la BCEAD, la BOAD, la BTB et la SNI à l'élaboration et à l'exécution du programme est, non seulement utile dans la sélection des priorités mais également nécessaire dans l'élaboration (et/ou la réforme) et la mise en place de mécanismes appropriés de financement et de garanties.

La mise en oeuvre des Fonds Annexes de la SMI, du FPPB (Fonds de Participation aux prestations de Services) et de la Société de Caution Mutuelle, doit en particulier faire l'objet d'une coordination (au sein d'une Commission à identifier) en vue de proposer un cadre clair aux nouveaux investissements.

## **6.- RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME**

### **6.1.- Modalités concernant l'exécution:**

L'exécution, comme la formulation, du programme IDDA exige une prise de conscience de la part de l'ensemble des organismes concernés ainsi qu'une large concertation/coordination et coopération.

L'organisation de la "Journée de l'Industrialisation de l'Afrique" du 20 Novembre 1990 est conçue (avec les différentes manifestations telles que conférences, débats, séminaires, expositions s'étalent sur trois semaines) pour répondre à cette double exigence et pour lancer solennellement le processus général de la deuxième IDDA.

Le Comité national IDDA qui peut (et probablement doit) être le prolongement/la reconduction du Comité (éventuellement élargi) d'Organisation de la "Journée de l'Industrialisation" est à officialiser, au plus tôt, sous la présidence du Ministère est à officialiser, au plus tôt, sous la présidence du Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat (MISE) en étroite coordination (et harmonie) avec la Commission Nationale des Investissements.

Le MISE doit lancer rapidement les études d'analyse :

- de compétitivité des entreprises industrielles en vue d'une amélioration du cadre (institutionnel, réglementaire) incitatif,
- en profondeur, des possibilités/potentialités de sous-secteurs industriels "porteurs" (identification, sélection de filières susceptibles d'être développées,...).

Sur de telles bases et avec l'approche, préconisée par l'ONUDI, de gestion stratégique du développement industriel, seront créés des groupes de gestion stratégique couvrant les domaines tels que :

- assistance aux entreprises en difficulté et promotion d'entreprises,
- technologie, maintenance préventive, normalisation, qualité et fabrication de pièces de rechange,

- formation, perfectionnement, emploi main d'oeuvre industrielle,
- problématique énergie et identification/promotion de sources d'énergie renouvelable (notamment combustion de déchets/résidus agricoles, agro-industriels, miniers,...),
- agro-industries et industrie alimentaire (approche programmatique),
- matériaux de construction,
- récupération/recyclage de résidus/déchets agricoles, industrielles, urbains (en coordination avec la problématique énergie),
- coopération sous-régionale.

Les stratégies et programmes d'actions proposés par ces groupes qui feront l'objet d'examens approfondis et concertés par le Comité National IDDA, seront mis en oeuvre par les opérateurs eux-mêmes avec l'aide de l'Etat qui prendra des mesures spécifiques conformes aux objectifs nationaux et sectoriels de développement.

#### 6.2.- Modalités pour la sélection de priorités d'investissement et d'assistance technique :

Le Comité National IDDA, en proposant des stratégies et programmes d'action au gouvernement, donne l'occasion au Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat (MISE) de mettre en oeuvre la politique industrielle (exposée en 5.a. ci-avant) dont il est l'auteur et le responsable.

Cette mise en oeuvre prévoit en priorité des études (avec l'assistance PNUD/ONUDI) de filières (analyse secteur industriel) de gestion stratégique, d'organisation du secteur et des structures d'animation/encadrement, de mesures incitatives.

En parallèle, le MISE s'assure de l'exécution et de la qualité des études de faisabilité (en s'inquiétant notamment des modalités de financement) à mener par SOTED et autres bureaux conseils pour le compte du MISE, du CTI, de la CCAIT. Ces études concerneront des projets, qui s'inscrivent dans les programmes de consolidation et/ou d'expansion énoncés au paragraphe 5 et qui auront été identifiés sur des critères, conformes aux objectifs et stratégies IDDA, tels que : valorisation des ressources naturelles, intégration industrielle, moteur interne de croissance, etc.. L'assistance technique requise sera alors fonction des faiblesses/lacunes des bureaux (locaux) chargés d'élaborer des dossiers sur des projets identifiés et précis.

L'inventaire, à systématiser, et la mise en cohérence adéquation des ressources (minières, agricoles, industrielles, financières, technologiques, humaines, ...) conduisent à identifier et à sérier les disponibilités (opportunités de projet) immédiates de celles à court/moyen et long terme.

Ces opportunités, après étude de faisabilité, doivent prendre en compte les données macro-économiques, les conditions politiques, socio-économiques et culturelles, ainsi que les orientations stratégiques pour être éligibles à la réalisation. Il demeure toutefois entendu que, compte-tenu du développement favorable, présent et prévisible, des productions agricole, les projets agro-industriels et agro-alimentaires (dont certains à vocation exportatrice et d'autres à la substitution des importations sans accroissement de dépendance) cumuleront les critères favorables à leur promotion prioritaire.

L'existence de ressources naturelles, de qualité, en quantité suffisante pour promouvoir et réaliser des projets à vocation sous-régionale est un critère essentiel, compte-tenu de la position geo-économique du Togo, dans la priorisation des investissements multinationaux.

### 6.3.- Financement et principaux facteurs de production:

La dette, obligation contractuelle prioritaire, a conduit à la négociation et à la mise en oeuvre de plans successifs d'ajustement structurel qui ignorent, dans une large mesure, les investissements industriels.

L'assainissement et la rationalisation des finances publiques et le désengagement sélectif de l'Etat devraient être accompagnés de mesures (financières, fiscales) incitatives à l'épargne et à l'investissement, dans un climat et un environnement de stabilité et de paix.

Il y a lieu en particulier de mettre en oeuvre des mécanismes et techniques bancaires, favorables aux déposants (taux d'intérêts, services et produits financiers attractifs), de transformation des importantes liquidités (court terme) disponibles dans les banques commerciales en ressources à moyen et long terme. Un programme d'actions coordonnées entre la BCEAO, la BOAD, la BAD, la BTG et les autres banques commerciales est de nature non seulement à améliorer les conditions de crédit mais également à stimuler l'épargne et à l'orienter vers l'investissement pour autant que les politiques fiscales appropriées aient été mises en application par l'Etat.

L'Environnement institutionnel et réglementaire (Code des Investissements, Douanes, ...) et l'amélioration de la qualité des projets (faisabilité, évaluation économique et financière, approvisionnements et marché, technologie, importance des intrants nationaux...) sont essentiels pour attirer les sources extérieures de financement et notamment les prêts et investissements étrangers pour autant que les institutions

bancaires et les entrepreneurs nationaux s'impliquent effectivement (partenariat, co-entreprise, sous-traitance,...).

Une telle recherche de mobilisation de ressources financières doit, bien entendu s'accompagner d'une évaluation des besoins et d'un accroissement (voire excédent) des autres facteurs de production de manière à faire sensiblement progresser la part des facteurs d'origine nationale.

A cet égard il convient, entre autres, de :

- faire aboutir et adopter le Plan Minéral puis de procéder (avec l'assistance de donateurs et de l'ONU) à des études de développement minier,
- étendre des zones et accroître les rendements, de certaines productions agricoles (canne à sucre, tubercules, coton, café, cacao, fruits, plantes à fibres et à parfum),
- adapter, harmoniser la formation, le perfectionnement de la main d'oeuvre,
- encourager, développer l'enseignement et la pratique de la gestion industrielle,
- libérer, encourager, développer les énergies créatrices du secteur privé et promouvoir l'entrepreneuriat.

## TERMES DE REFERENCE

pour l'élaboration de programmes nationaux pour la deuxième  
décennie de développement industriel de l'Afrique

Assister le gouvernement du Togo dans l'élaboration de ses programmes  
nationaux pour la deuxième Décennie du développement industriel de l'Afrique  
(DDII) 1991-2000. Chaque programme devra s'appuyer sur les stratégies et  
politiques nationales de développement industriel tout en restant dans la  
ligne générale des perspectives et objectifs adoptés pour la seconde  
décennie.

L'expert devra exploiter les études et analyses disponibles au secteur  
industriel ou de sous-secteurs particuliers. De plus, la mission de l'expert  
devra dans la mesure du possible, être coordonnée avec d'autres missions de  
programmation d'étude du secteur industriel organisées par l'ONUDI. La liste  
d'activités à entreprendre ci-dessous devra être adaptée en fonction  
des priorités du Gouvernement au titre de son programme national pour la  
deuxième DDII.

Objectifs

1. Elaborer une étude analytique du secteur industriel du pays sur la base  
de la documentation disponible y compris les études de développement  
industriel établies par l'ONUDI, les rapports sur le secteur industriel  
et les missions de programmation, les diagnostics des besoins de  
rehabilitation de l'industrie manufacturière ainsi que les rapports et  
études élaborés par différentes organisations internationales et divers  
organismes nationaux.

Comme indiqué dans le "Cadre et Directives" l'étude devra être axée  
sur les points suivants:

- Structure et performances du secteur industriel (la valeur ajoutée  
manufacturière et sa contribution au PIB, productivité, utilisation de  
capacité installée, emploi, marchés, etc.);
- Principales contraintes et faiblesses du secteur industriel et de son  
environnement;
- Situation actuelle des entreprises industrielles, besoins en  
rehabilitation et en investissement;
- Programmes et projets d'assistance techniques à l'industrie et  
à l'investissement industriel;
- Disponibilité de matières premières, de compétences, de technologie et  
autres facteurs;
- Etat actuel des infrastructures physiques et institutionnelles  
manufacturières et les besoins d'extension.

2. Définir les principes directeurs d'une action aux niveaux national et  
régional en vue de l'établissement du programme pour la deuxième  
décennie de développement industriel de l'Afrique (1991-2000).  
Document PPD/101, 10 avril 1990, ONUDI, Vienna.

1. Examiner les questions relatives à la politique macro-économique et monétaire de pays telles que les politiques d'ajustement structurel, de stabilisation, de restructuration concernant les investissements étrangers, etc.

2. Examiner le potentiel et les priorités industrielles du pays y compris en ce qui concerne les possibilités de développement des industries d'exportation.

3. Procéder à une étude complète des problèmes et des contraintes rencontrés dans le pays en oeuvre de la première IDA, identifier les secteurs d'intérêt, et les contraintes susceptibles d'entraver l'exécution du programme de la deuxième IDA et fournir des recommandations pour les résoudre.

4. Analyser les programmes d'assistance multilatérale et bilatérale relatifs au développement industriel du pays.

5. Faire des recommandations en vue de l'établissement de priorités, le rôle principal et des politiques nationales de développement industriel dans le cadre des objectifs de la deuxième IDA.

6. Analyser un rapport selon le plan indiqué ci-dessous.

Le rapport a présentés à l'ONUDI et au Gouvernement et comprend un exposé du programme national pour la deuxième IDA. Ce rapport doit être conforme aux indications contenues dans le "Cadre et Principes Directeurs d'une Action aux Niveaux National et Sous-Régional en vue de l'établissement de programmes pour la deuxième décennie du développement industriel de l'Amérique à savoir:

a) Analyse du secteur industriel;

b) Le programme national pour deuxième IDA, comprenant:

- 1) Les progr. Mes de consolidation;
- 2) Les programmes d'expansion industrielle et d'investissement;
- 3) Les programmes d'appui.

c) Modalités d'élaboration et d'exécution des programmes;

d) Problèmes financiers au financement et au facteurs de production principaux.

Le dit rapport servira de base pour l'élaboration par le Gouvernement de son propre programme national en même temps qu'il fournira à l'ONUDI les éléments de base pour l'établissement du programme général pour la deuxième

## ANNEXE II

### Liste des Institutions/Organisations consultées pour l'élaboration du rapport de programme national Togolais pour la deuxième IDDA

- **Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat**
  - + Conseiller en Politique Industrielle
  - + Direction du Développement Industriel et de l'Artisanat
  - + Service Etudes et Programmation (structure de contrepartie)
- **Ministère du Plan et des Mines**
  - + Direction Générale du Plan
  - + Direction Planification et Développement  
Division Développement Industriel, Artisanal et Commercial
  - + Direction des Mines et de la Géologie
  - + Direction Régionale (AKTAPAME) Planification et Développement
- **Ministère de l'Economie des Finances**
  - + Conseiller Technique
  - + Direction Générale des Douanes
  - + Direction des Impôts.
- **Ministère du Commerce et des Transports**
  - + Direction du Commerce Intérieur
  - + Direction du Commerce Extérieur.
- **Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle**
  - + Direction de l'Apprentissage, de la Formation et du Perfectionnement Professionnels
  - + Direction de l'Enseignement Technique  
Service Etudes-Recherche-Prospective.
- **Ministère du Travail et de la Fonction Publique**
  - + Service de la Main d'Oeuvre et de l'Emploi de L'OME
- **Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)**
- **Société Nationale d'Investissements et Fonds Annexes (SNI)**
- **Chambre de Commerce de l'Agriculture et de l'Industrie du Togo (CCAIT)**
  - + Secrétariat Général,
  - + Division Assistance aux Entreprises.
- **Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises (GTPME)**
- **Centre Togolais des Investisseurs (CTI)**
- **U S A I D**

- Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE) / France
- I F U / Danemark
- Centre de Développement Industriel (CDI) / CEE
- Fonds Europeen de Développement (FED) / CEE
- Banque Mondiale
- F A O
- O N U D I
  - + U C D
  - + Projet d'Assistance aux Entreprises en difficulté.

### ANNEXE III

#### Liste des Etudes, Analyses, Documents (principaux) consultés pour l'élaboration du rapport de programme national Togolais pour la deuxième IDDA

- Promotion de l'Investissement au Togo  
+ Etude du consultant Michel A. AMSALEM (Août 1984).
- Conférence des Bailleurs de Fonds pour le développement du Togo (Juin 1985)  
+ Volume I : Situation et perspectives de développement (1985-1990)
- Programme intégré révisé de promotion industrielle pour la sous-région de l'Afrique de l'Ouest  
+ Réunion sous-régionale de suivi dans le cadre IDDA I (Lomé, Déc. 1985) - rapport ONUDI édité en Février 1986.
- Rapports techniques du projet SM/TOG/84/015  
+ Diagnostic entreprises agro-alimentaires consultant : G. LAMBERT-DAYNAC (Août 1986).  
  
+ Diagnostic entreprises industrielles consultant : F. de NOBLENS (Juillet 1986)
- Annuaire Economique Officiel de la République Togolaise (1981).
- 20 ans d'efforts de planification pour le développement du Togo  
+ Ministère Plan - Industrie, Direction Générale Planification et Développement (sans date).
- Rapport mission d'identification des problèmes de développement des exportations industrielles  
+ Banque Mondiale, Consultants : FORMAGEOT - LANGSTAFF (Janvier 1988).
- Rapport and recommendation of the president of the IDA to the executive directors for a third structural adjustment program  
+ The World Bank (March, 1988).
- Etudes d'identification SOTED (Décembre 1988)  
+ Projets Industriels : secteur chimie et dérivés  
+ Projets Agro-industriels  
+ Projets Agro-alimentaires  
+ Projets Alimentaires.
- Descriptif de projet PNUD - DP/TOG/89/012  
+ Assistance à la formulation d'un programme d'actions dans le cadre d'une gestion stratégique du développement industriel au Togo.

- Identification des possibilités de sous-traitance, Etudes SOTED (Mars 1990).
- Identification et évaluation de la documentation existante sur chaque secteur en vue des études sectorielles
  - + Ministère du Plan et des Mines, Direction Générale du Plan et du Développement (Avril 1990).
- Cadre Macro-économique 1991-1995
  - + Ministère du Plan et des Mines, Direction Générale du Plan et du Développement (Avril 1990).
- Déclaration de la Politique du Gouvernement Togolais dans le cadre du 4e Programme d'Ajustement Structurel
  - + Ministère du Plan et des Mines, Direction Générale du Plan et du Développement (Juillet 1990).
- L'Industrie Togolaise : situation actuelle et perspectives
  - + Note interne Ministère Industrie et Sociétés d'Etat (sans date).
- Note sur les sujets miniers susceptibles d'être présentés aux bailleurs de fonds par le Ministère du Plan et des Mines/Direction Générale des Mines, de la Géologie et du BNRM (sans date).
- Textes des Lois (et parfois des décrets d'application) portant :
  - + Code des Investissements,
  - + Réforme tarifaire,
  - + Zones Franches Industrielles.