



**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)

19985

Distr.  
RESTREINTE

PPD/R.  
7 Juillet 1992

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original: FRANCAIS

---

REVUE DES PROJETS PNUD/ONUDI  
EN COURS D'EXECUTION

Rapport final

Etabli pour le Gouvernement du Togo par le  
Programme des Nations Unies pour le Développement  
et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Service chargé de l'appui du projet  
Programme pour les pays de l'Afrique  
ONUDI

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

Les appellations employées dans ce document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

PREFACE

Le but de la Mission de Revue des projets ONUDI/PNUD en cours d'exécution au Togo est de proposer un cadre de référence pour les projets et leur regroupement sous un programme d'appui au secteur industriel en tenant compte des priorités du 5ème cycle de Programmation du PNUD et des interventions des autres Bailleurs de fonds dans le secteur.

A la demande du gouvernement, les termes de référence de la mission ont été élargies pour couvrir tous les besoins urgents du secteur industriel ainsi que les mesures concrètes pour la mise en oeuvre des recommandations de la Revue du secteur industriel fait par l'ONUDI. La mission a eu donc pour mandat de ne pas se limiter au 5ème CIP du PNUD, car le gouvernement a l'intention de proposer le financement des besoins du secteur à d'autres Bailleurs de fonds à la prochaine Conférence de la Table Ronde.

Le travail de la Mission est basé sur les politiques et stratégies nationales, les recommandations et conclusions de la "Revue du secteur industriel du Togo" (Novembre 1990) et de la Réunion sectorielle des Bailleurs de fonds tenue à Rome en Décembre 1990, ainsi que sur les rapports d'évaluation interne des projets en cours d'exécution. Enfin la "Note Consultative" préparée par le Représentant Résident du PNUD, la dernière version (Avril 1992) du Programme par pays pour le Togo 1992-1996 et les autres documents de préparation du 5ème Cycle, ont constitué les documents de références de base de la mission.

Le présent rapport contient dans un chapitre d'introduction un rappel du contexte de la revue, des priorités des 4ème et 5ème programmes du PNUD, des objectifs de la revue, de la politique industrielle togolaise et du cadre institutionnel du secteur industriel.

Le premier chapitre contient une analyse succincte des projets en cours d'exécution en mettant l'accent sur les besoins identifiés, l'impact sur les bénéficiaires, les raisons de la non-réalisation de certaines activités prévues, la situation budgétaire des projets, ainsi que des recommandations pour le gouvernement, le PNUD et l'ONUDI concernant chaque projet. A la fin de ce chapitre, le rapport résume les principaux obstacles rencontrés lors de l'exécution des projets, mentionne les actions nécessaires à court, moyen et long terme pour chaque projet, fait un bilan global des réalisations et examine les complémentarités et chevauchements possibles entre les activités des projets.

Le deuxième chapitre décrit les interventions en cours et futures des autres Bailleurs de fonds dans le secteur industriel.

Dans le troisième chapitre, il y a un examen des propositions des mécanismes de coordination pour les divers projets d'appui au secteur industriel, en liaison avec l'environnement institutionnel et politique, suivi par des recommandations concrètes pour une meilleure coordination entre les projets.

(ii)

Le quatrième chapitre examine la possibilité de regrouper les projets PNUD/ONUDI en un programme d'appui au secteur industriel en cohérence et coordination avec les activités des autres Bailleurs de fonds dans le secteur.

Enfin, le cinquième chapitre contient les conclusions et recommandations de la mission concernant notamment : les constatations générales, les constatations particulières ainsi que les recommandations pour un programme intérimaire de 18 mois (1992-93) sur chacun des projets analysés dans le rapport, en spécifiant les actions à prendre par le gouvernement et le PNUD/ONUDI. Ce dernier chapitre contient aussi des recommandations pour un programme à long-terme pour le développement du secteur industriel du Togo dans les domaines prioritaires de politique et stratégie industrielle, développement de PME et Secteur Privé, Zone Franche, Normalisation et Contrôle de Qualité et développement des compétences industrielles.

Ce rapport préparé par le Programme des pays d'Afrique de la Division des Programmes par Région et Domaine, est basé sur les visites d'une mission qui a séjourné au Togo du 4 au 27 Mai 1992. Cette mission était composée principalement de :

- Monsieur Kadress Vencatachellum, Directeur de l'ONUDI au Togo en détachement temporaire au siège de l'ONUDI
- Monsieur Akouete-Jaenavho Ajavon, Consultant national, du Bureau d'études CEP (Conseil Etudes Projets)
- Monsieur Shadrack Ndam, Chef du Programme Afrique au siège de l'ONUDI qui a participé aux travaux de la mission du 24 au 27 Mai 1992.

La mission a bénéficié de la participation active de :

- Monsieur Alain Tirard, CTP du projet DP/TOG/88/004 et Chargé de bureau de l'ONUDI
- Monsieur Bernard Prost à la Denise, CTP du projet DP/TOG/89/012
- Monsieur Cyriaque N. Sobtafo, Chargé de Programme au bureau de l'ONUDI
- Le Backstopping Officer du projet DP/TOG/89/011 ainsi que les experts internationaux du projet, Messieurs H. Pohoresky et S. Morris.

La mission exprime ses vifs remerciements aux :

- Autorités togolaises et Directeurs Nationaux des projets PNUD/ONUDI
- Représentants des Agences du système des Nations Unies et des Agences d'assistance technique et donateurs
- Banques régionales et commerciales
- Associations professionnelles
- Entreprises industrielles
- organismes publics pour leur coopération et appui.

La mission voudrait particulièrement exprimer sa gratitude à Monsieur Bernard Ntegeye, Représentant Résident du PNUD, à Monsieur Steven Ursino, Représentant Résident adjoint et à Monsieur Amadou Mamadou, Economiste Principal, pour leurs conseils et leur disponibilité.

**TABLE DES MATIERES**

PREFACE	(i) - (ii)
TABLE DES MATIERES	(iii) - (iv)
LISTE DES ABREVIATIONS	(v) - (vii)
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
I - Contexte de la revue	1
II - Priorités des 4ème et 5ème programmes du PNUD pour le Togo	3
III - Objectifs de la revue	4
IV - La politique industrielle togolaise	5
V - Le cadre institutionnel du secteur industriel	7
<b>CHAPITRE 1 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES PROJETS SUIVANTS :</b>	<b>9</b>
1.1 - DP/TOG/86/013 - Assistance dans le domaine de la Normalisation et du contrôle de qualité	9
1.2 - DP/TOG/88/004 - Assistance aux PME	11
1.3 - DP/TOG/89/011 - Assistance au développement des zones franches	
1.4 - DP/TOG/89/012 - Assistance à la Gestion stratégique du développement industriel	14
1.5 - DP/TOG/89/013 - Etude de Faisabilité pour la création d'un Centre d'Incubation d'Entreprises Technologiques	22
1.6 - Conclusions	30
<b>CHAPITRE 2 : INTERVENTIONS DES BAILLEURS DE FONDS DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL :</b>	<b>33</b>
- PNUD/ONUDI	33
- Banque Mondiale	33
- Caisse Centrale de Coopération Economique	33
- Fonds d'Aide et de Coopération Française	33
- USAID	34
- Communauté Economique Européenne (FED, CDI et BEI)	34
- IFU (Coopération danoise)	34
- GTZ (Coopération allemande)	34
- Chine Populaire	34
- ACDI	34
- Libye	34
<b>CHAPITRE 3 : EXAMEN DES PROPOSITIONS DE MECANISMES DE COORDINATION POUR LES DIVERS PROJETS D'APPUI AU SECTEUR INDUSTRIEL</b>	<b>35</b>

CHAPITRE 4 :	LE REGROUPEMENT DES PROJETS PNUD/ONUDI EN UN PROGRAMME D'APPUI AU SECTEUR INDUSTRIEL	38
CHAPITRE 5 :	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	40
-	Introduction	40
-	Constatations	40
-	Recommandations pour un programme intérimaire 1992-93	44
-	Recommandations d'un programme à long terme pour le développement du secteur industriel	46
ANNEXES		
Annexe 1	Termes de référence	
Annexe 2	Liste des principales personnalités rencontrées par la Mission au Togo	
Annexe 3	Bibliographie	
Annexe 4	Tableau récapitulatif sur les objectifs, activités et résultats des projets analysés dans le rapport	

LISTE DES ABBREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement Industrielle
ACM	Aciérie de Construction Métallique
ACP	Groupement des pays d'Afrique des Caraïbes et du Pacifique; associé à la CEE
AMSCO	African Management Services Company
ARIA	Fonds de Garantie pour l'Afrique, l'Océan Indien et les Caraïbes
BET	Budget d'Équipement et d'Investissement
BTD	Banque Togolaise de Développement
CASEF	Centre Administratif des Services Économiques et Financiers
CCAIT	Chambre de Commerce, d'Agriculture, de l'Industrie du Togo
CCCE	Caisse Centrale de Coopération Économique
CEE	Communauté Économique Européenne
CEREKEM	Société Danoise produisant des herbes aromatiques
CIMAO	Cimenterie de l'Afrique de l'Ouest
CIP	Chiffre Indicatif de Planification du PNUD par pays
CNP	Conseil National du Patronat
CNPP	Centre National de Perfectionnement Professionnel
CSN	Conseil Supérieur de Normalisation
CTI	Centre Togolais des Investisseurs
CTPI	Centre Togolais pour la Promotion des Investissements
DGE	Agence de Coopération Économique
DIVAE	Division d'Assistance aux Entreprises de la CCAIT
ECU	Monnaie de la CEE
EDITOGO	Société d'Édition du Togo
FAC	Fonds d'Assistance et de Coopération Française
FAGACE	Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique
FMI	Fonds Monétaire Internationale
FPFS	Fonds de Participation aux Prestations des Services
GSDI	Gestion Stratégique du Développement Industriel
GTFME	Groupement Togolais des PME
GTZ	Coopération Allemande
IDA	International Development Association (Banque Mondiale)
IFU	Industrialization Fund for Developing Countries (Denmark)
ITP	Industrie Togolaise des Plastiques
MCT	Ministère du Commerce et Transport
MEITFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MISE	Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'État
MPAT	Ministère du Plan et d'Aménagement du Territoire
MTAFME	Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et des PME
OTP	Office Togolais des Phosphates
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PPER	Projet Performance Evaluation Report
PROPARCO	Filiale de CCCE pour la prise de participation dans les compagnies



SAZOF	Société d'Administration de la Zone Franche
SALT	Société Aéroportuaire de Lomé Tokoin
SATAL	Société Avicole Togolaise et Libyenne
SOM	Société de Caution Mutuelle
SFI	Société Financière Industrielle
SICOPA	Société d'Imprimerie et de Commercialisation de Papiers
SNI	Société Nationale d'Investissement
SONAPH	Société Nationale des Palmes et Huiles
SOPROLAIT	Société de Production du Lait
SOTAB	Société Togolaise des Produits Agricoles Biologiques
SOTOCO	Société Togolaise de Coton
SOTODAS	Société Togolaise et Danoise de Savons
SOTODI	Société Togolaise de l'Imprimerie
SOTOMA	Société Togolaise de Marbrerie
SOTOTOLES	Société Togolaise des Tôles
STB	Société Togolaise de Boissons
STS	Société Togolaise de Sidérurgie
TOGOGAZ	Société Togolaise du Gaz
UNFSTD	United Nations Funds for Science and Technology Development
UFROMA	Unité de Production de Matériel Agricole
VRDI	Voies, Réseaux de Distribution et Infrastructure
ZFTE	Zone Franche de Transformation pour l'Exportation

## INTRODUCTION

### I - CONTEXTE DE LA REVUE

1. La population togolaise estimée à 3,6 millions d'habitants s'accroît de 3,2% par an. Le revenu annuel par habitant est de 110.000 F CFA par an.
2. La politique globale du Togo telle que définie dans le cadre macro-économique et reprise par la Conférence Nationale Souveraine vise la relance économique avec la recherche à moyen terme (3 à 5 ans) d'un taux de croissance du PIB significativement supérieur à celui de la population (entre 4 et 7% l'an) et d'un maintien de ce taux sur une longue période. Le Togo qui est à son quatrième programme d'ajustement structurel (PAS) a pu maîtriser sa dette extérieure et en contenir les effets négatifs, compenser partiellement le désinvestissement public et privé par de nouvelles incitations fiscales et douanières: code des Investissements, création d'une zone franche.
3. Le secteur industriel togolais est relativement limité. Il regroupe aujourd'hui un peu plus d'une soixantaine d'entreprises formelles se situant pour l'essentiel dans la région de Lomé, bien que 30% du chiffre d'affaires soit fait hors Lomé avec 5 usines. 66% ont moins de 50 salariés et seulement 25% ont entre 50 et 100 employés, 9% dépassent 100 emplois. Le secteur secondaire (hors Phosphates, Energie, Bâtiments et Travaux Publics (avec énergie, TP) représente en PIB 15, 6 milliards en Francs CFA constants. Le chiffre d'affaires total en 1990 de ces mêmes industries est d'environ 59 milliards FCFA.
4. L'emploi est estimé à 10.000 personnes soit 7.000 pour seulement 45 sociétés soit 13,2% de l'emploi dans le secteur moderne et 1% de la population active totale. La production et l'emploi industriel sont stagnants depuis 1980 et beaucoup d'entreprises sont en difficulté, tant en raison de la faiblesse du marché, que de la mauvaise conception des investissements et de la gestion inadéquate.
5. L'expansion de la production et de l'emploi industriel fait face aujourd'hui de manière globale à des conditions institutionnelles inadaptées au contexte togolais, à un marché étroit, à un manque de fonds propres et à une formation des hommes encore mal adaptée aux exigences des contraintes économique de 1992. Il faut en plus noter qu'une concurrence très vive des produits importés frauduleusement désorganise toute stratégie commerciale.
6. Le gouvernement togolais envisage pendant la période 1991-1995 de continuer à assurer son rôle d'organisation des conditions favorables au libéralisme économique et à la promotion de l'initiative privée. L'Etat achèvera son programme de désengagement des entreprises industrielles étatisées à l'exception de l'OTP, et mettra en oeuvre des mesures et actions pour que les entreprises qui restent dans le secteur public soient gérées comme dans le secteur privé par des contrats de programmes. Les orientations du gouvernement seront pour cette période axées essentiellement autour de trois axes :
  - réformes des entreprises publiques
  - privatisation de l'industrie (Sociétés d'Etat et sociétés d'économie mixte)

- promotion de l'initiative privée
- promotion des exportations.

7. Le PNUD et l'ONUDI ont mis en oeuvre au cours du quatrième programme par pays (1987-1991) 5 projets dans le secteur industriel, qui actuellement se trouvent à différents stades d'exécution.

Ces projets ont été essentiellement axés sur deux volets :

- Aides aux ministères, institutions et organismes chargés de la politique industrielle et de sa promotion dans tous ses aspects, apport à l'industrialisation comme la gestion stratégique, assistance aux Zones Franches, et analyse du secteur industriel.
- Assistance directe aux entreprises et aux opérateurs en leur fournissant des services nécessaires au secteur privé dans trois aspects (formation, étude de projets, aide aux entreprises).

8. Ces assistances représentent, après les dernières révisions budgétaires, un montant total de US \$ 4.776.231, soit 20% du 4ème C.I.P.

II - PRIORITE DU 4eme ET 5eme PROGRAMME DU PNUD  
PAR PAYS FOUR LE TOGO

2.1 - Le 4eme programme

1. Le quatrième programme élaboré dans un contexte de récession économique symbolisé par la mise en oeuvre des programmes d'austérité budgétaire avait retenu quatre thèmes majeurs :

- le développement rural en vue de l'autosuffisance alimentaire ;
- les ressources humaines, la formation et l'emploi ;
- la promotion des PME ;
- le renforcement de la capacité de planification et de gestion du gouvernement.

2. Les actions menées par l'ONUDI au cours du 4eme cycle, qui sont pour la plupart encore en cours d'exécution, sont essentiellement orientées vers la promotion des PME et des entreprises exportatrices, et le renforcement des capacités de gestion de l'Etat du secteur industriel. Une évaluation partielle de ce programme a donc été réalisée à travers cette revue en vue de mesurer l'efficacité des résultats et la durabilité des acquis. Les leçons tirées et consignées dans le présent rapport guideront l'exécution du 5e programme.

2.2 - Le 5eme Programme

3. Le 5eme programme tire son essence de la politique générale du PNUD qui vise à aider les pays à se passer, à terme, de l'assistance extérieure au développement par la recherche d'un impact accru des interventions sur la capacité de conception et de gestion de l'auto-développement. Le 5eme programme vise en particulier à atteindre les objectifs de développement du Togo qui en d'autres termes peuvent se définir comme étant l'assainissement des rapport Etat-Citoyens, la recherche de la croissance avec équité et l'amélioration des indicateurs de développement, la finalité du développement étant le bien-être de l'homme dans un environnement sain et durable. Le thème central retenu par le PNUD et le gouvernement pour le 5eme programme par pays est la valorisation des ressources humaines. Le PNUD et le gouvernement entendent ainsi mettre l'accent sur la nécessité de valoriser le potentiel humain dans ses possibilités d'accès à une connaissance fondamentale. Autour de ce thème central, le 5eme programme par pays sera concentré sur trois axes de programmation, à savoir :

- Environnement et Développement rural ;
- Emploi, revenus et cadre de vie ;
- Développement de la capacité nationale en gestion publique.

4. Le PNUD/ONUDI, durant le 5eme cycle, continuera les actions déjà engagées tout en recherchant à la fois une plus grande cohérence des programmes et un impact plus marqué. La promotion des entreprises exportatrices et agro-industrielles restera le pilier de l'action du PNUD/ONUDI.

### III - OBJECTIFS DE LA REVUE

#### 3.1 - Développement du programme ONUDI

1. Le programme de l'ONUDI au Togo a connu un développement très important entre 1989 et 1992. En termes financiers, celui-ci est passé de US \$ 548.766 en 1989 à 4.656.184 en 1992 soit 21% des ressources du 4ème CIP. Il est important de noter que cette période sus-mentionnée correspond également à une phase assez mouvementée de l'histoire togolaise, caractérisée essentiellement par l'engagement du Togo dans le processus démocratique.

#### 3.2 - Rapport d'évaluation du 4ème programme

2. Le rapport d'évaluation du 4ème programme avait abouti sur le constat que l'exécution du programme n'a pas suffisamment bénéficié de la cohérence avec les programmes d'assistance d'autres principaux bailleurs de fonds dans le secteur industriel. A ce sujet, il faut tout de même souligner que la Banque Mondiale et le PNUD ont été pratiquement les seuls bailleurs de fonds pendant le 4ème cycle.

#### 3.3 - Analyse du Secteur industriel

3. L'analyse du Secteur Industriel réalisée en Novembre 1990 avait par ailleurs recommandé que l'assistance au secteur industriel se concentre désormais sur des programmes pouvant avoir un impact effectif sur le développement du secteur plutôt que sur des projets isolés. L'exécution des projets en cours a par ailleurs révélé des insuffisances, notamment au niveau de la conception des documents du projet et de la coordination, établis trop longtemps à l'avance et pas toujours conformes à la réalité du terrain. Il faut aussi ajouter que la contrepartie gouvernementale est toujours inférieure à ce qui est prévue dans les documents de projet.

#### 3.4 - Mission de la Revue

4. Cette revue consiste donc à l'examen des projets afin de leur apporter une formulation et une coordination donnant la synergie la plus grande aux actions de l'ONUDI par rapport aux objectifs exigés pour la réussite et leur intégration dans le contexte politique et économique du Togo. Des axes d'une meilleure coordination du programme PNUD/ONUDI et celui d'autres bailleurs de fonds sont également proposés dans le rapport.

5. Cette revue définit un cadre de référence qui devra, à très court terme ainsi qu'à moyen terme, guider toutes les activités de l'ONUDI au Togo.

#### IV - LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DU TOGO

##### 4.1 - Le Développement Industriel

Le développement industriel du Togo a connu 4 différentes phases:

- D'abord celles des industries basées sur l'agriculture jusqu'en 1970 (environ 10) puis la création d'industries privées (environ 6) comme SICOPA, Brasserie du Bénin, Togo-Métal, et une société d'Etat : EDITOGO;
- Les années 1975 - 1980 grâce aux recettes des phosphates, l'Etat togolais a investi massivement dans des grosses unités de production, STS, Raffinerie, Cimenterie, Togofruits, SOTODI, ITP, SONAPH, etc. Par addition d'erreurs accumulées, ces sociétés ont été généralement obligées de fermer car les pertes d'exploitation, (100 milliards FCFA pour CIMAO) ne pouvaient plus être supportées par le budget de l'Etat;
- Ceci a correspondu aux premières mises en oeuvre à partir de 1982 des Programmes d'Ajustement Structurels (P.A.S.) et le redressement des entreprises publiques, le FMI et la Banque Mondiale conditionnant leur aide à un assainissement des finances publiques ;
- On est donc en ce moment dans la dernière phase où en Décembre 1992 la privatisation ou la liquidation des sociétés d'Etat sera terminée.

En résumé, le secteur industriel togolais est le résultat de trois politiques :

- Initiative privée avant 1980
- Investissements massifs dans l'Industrie 1976-1985
- Privatisation à partir de 1987.

A côté du secteur d'Etat, il y a eu création de certaines FMI encouragées par des avantages fiscaux. Enfin, en 1989, il a été décidé de créer une zone franche de transformation pour l'exportation.

Le développement industriel du Togo a donc toujours fait partie des priorités mais peut-être sans toujours savoir en mesurer les impacts et les conséquences dans l'environnement régional et international.

En ce qui concerne le secteur privé, le gouvernement a mis en place dans les années 1980 :

- Une charte des entreprises togolaises destinée aux FMI ;
- Un code des investissements du type A et B, C et D.

Depuis 1989 il existe un seul Code des Investissements. Le dernier Code des Investissements est paru en Octobre 1989 et il définit la politique industrielle du Togo sur le territoire national aussi bien que sur le marché intérieur que pour l'exportation.

La Zone franche a fait l'objet d'une loi en Septembre 1989 et d'un décret en Avril 1990 qui définissent les objectifs du gouvernement.

Depuis ces textes, la Conférence Nationale à travers la Commission III et sous-groupe PME/PMI a fait d'une part un constat de la situation et a émis un certain nombre de recommandations. Les Etats Généraux de l'Industrie qui étaient recommandés par la Conférence Nationale n'ont pas encore été tenus.

Le Gouvernement de Transition n'a pas fait de déclaration de politique industrielle. Depuis le 1er Janvier 1992, les PMI ont été confiées à un nouveau Ministre, celui du Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et des PME (MTAPME).

On peut donc dire que :

- 1) Le Ministre de l'Industrie et des Sociétés d'Etat (MISE) continue à appliquer la politique de désengagement de l'Etat par :
  - mise en vente des Sociétés d'Etat encore dans le portefeuille : SOTOTOLES, UPROMA, SOTOMA. SATAL a été exclue
  - mise en vente des actions de l'Etat dans les Sociétés d'Economie Mixte (Brasserie du Bénin, TOGOGAZ, STB, etc...)

Le MISE restera chargé de la stratégie industrielle et de la Zone Franche.

- 2) Le MTAPME est doté d'une direction des PMI. Le Ministère, par la voie de son Ministre, a fait état dans la presse de ses intentions en définissant les grands axes. La priorité reste bien entendu toujours celle de l'emploi.
- 3) Mais malgré tous ces éléments positifs, les obstacles institutionnels d'une politique industrielle permettant le développement restent entiers.

La démarcation des responsabilités entre le MISE et le MTAPME n'a pas été clairement définie jusqu'à présent.

## V - LE CADRE INSTITUTIONNEL DU SECTEUR INDUSTRIEL

La nouvelle orientation de la politique industrielle de l'Etat a permis de renforcer le cadre institutionnel d'appui aux efforts d'investissement du secteur privé. Le secteur industriel se retrouve entre des organismes publics et institutions étatiques qui côtoient d'autres organismes d'appui au secteur privé.

### 5.1 - Les organismes publics

#### a) Le Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire (MPAT)

Ce Ministère est chargé de la planification, la programmation et la coordination des actions de développement dans tous les domaines. Il est le point focal des bailleurs de fonds intervenant au Togo.

#### b) Le MISE et le MIAPME

Avant la fin de l'année 1991, le MISE était le seul interlocuteur du secteur industriel national. Il avait été réorganisé en 1988 avec pour mission de :

- promouvoir le développement des activités industrielles publiques et privées ;
- concevoir, appliquer et contrôler les mesures propres à promouvoir le développement de l'industrie et de l'artisanat ; etc ...

Le MISE est doté d'une Direction de l'Industrie, de l'Artisanat et des PME.

Depuis le 30 Décembre 1991, il a été créé le MIAPME qui intervient conjointement avec le MISE sur tous les aspects touchant les PME/PMI nationales.

### 5.2 Les organismes d'appui

Les structures d'encadrement, de promotion et de financement mises en place sont les suivantes :

- Le Centre Togolais des Investisseurs (CTI) créé en 1987 qui est chargé d'assurer une assistance pratique aux promoteurs pour la création ou l'extension de leur entreprise. Il est de ce fait doté d'un fonds de financement des prestations d'études dénommée Fonds de Participation aux Prestations de Services (FPPS). C'est une Association privée Loi 1901. Le CTI assiste uniquement les investisseurs dans le secteur des industries de transformation.
- La Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo (CCAIT) avec en son sein :
  - \* La Division d'Assistance aux Entreprises (DIVAE) qui a pour but de fournir aux micro-entreprises des informations et des conseils techniques, juridiques et de gestion ;
  - \* La cellule du projet PNUD/ONUDI d'assistance aux PMI (DP/TOG/88/004) dont l'objectif est l'assistance directe aux industries en difficulté par le biais des bureaux d'études bénéficiaires de programme de formation.



A côté de ces institutions, il existe du côté patronal le Conseil National du Patronat (CNP) et le Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises (GTPME), le Centre Togolais de Promotion des Investissements (CTPI) ne s'occupe que de la promotion de la Zone franche togolaise et la SAZOF de la gestion de la Zone franche.

On peut toutefois citer d'autres institutions d'appui qui sont:

- le Centre National de Formation Professionnelle (CNPP) rattaché au METPF,
- le Conseil Supérieur de la Normalisation (CSN) domicilié au MISE,
- les institutions financières (SNI, BID et banques commerciales),
- les bureaux d'études locaux,
- la Société de Caution Mutuelle (SCM)

D'autres structures tenant aussi bien à l'assistance multilatérale qu'à l'assistance bilatérale telle la ligne de crédit IDA de la Banque Mondiale en faveur des projets d'investissement des PME/PMI togolaises.

## CHAPITRE 1 - ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

### 1.1 PROJET DP/TOG/86/013 (ASSISTANCE DANS LE DOMAINE DE LA NORMALISATION ET DU CONTROLE DE LA QUALITE)

#### A - EVALUATION OBJECTIFS / RESULTATS

1. Le but principal du projet est de développer les activités normatives et de contrôle de la qualité au Togo en renforçant les moyens du Secrétariat du Conseil Supérieur de la Normalisation (CSN) et des comités techniques qui travaillent dans les 7 domaines suivants : métrologie, cultures vivrières, denrées alimentaires d'origine animale, cultures industrielles, blocs en terre stabilisée, eau potable et boissons non-alcoolisées et pesticides. Pour atteindre ce but, le projet prévoit l'accroissement des moyens humains et matériels du secrétariat du CSN afin d'améliorer son appui aux différents comités techniques de normalisation ; la formation des cadres du secrétariat ainsi que des principaux organismes techniques sectoriels ; la fourniture des équipements de laboratoire ; et l'élaboration des normes nationales et de textes législatifs et réglementaires.

2. Il faut noter qu'avant la mise en oeuvre de ce projet, le Conseil Supérieur de la Normalisation n'existait que de nom depuis 1983 car il ne disposait pas des moyens humains et techniques pour commencer les premiers travaux de normalisation. Le projet est donc le résultat d'une mission de l'ONUDI en juillet 1985 à la demande du gouvernement togolais.

3. Selon le rapport d'évaluation de l'exécution du projet, en date de novembre 1991, sur 8 produits, 2 étaient exécutés d'une façon plus que satisfaisante, 2 de manière satisfaisante et 4 non-satisfaisante du point de vue de quantité, tandis que sur le plan qualité, 3 produits ont été jugés plus que satisfaisants, 3 satisfaisants et 2 moins que satisfaisants. Le secrétariat du Conseil Supérieur de Normalisation ne dispose que de deux cadres supérieurs qui ont été bien formés par le projet tandis que les deux cadres ingénieurs, de formation agro-industrielle et chimique, envisagés comme apport gouvernemental dans le document de projet et qui ne s'est pas effectué n'a pas permis l'utilisation des bourses de formation destinées à ces cadres. Toutefois, malgré cette situation, le secrétariat a pu apporter un appui suffisant aux comités techniques de normalisation et ainsi 41 normes ont été homologuées le 17 Avril 1992 <sup>1/</sup> et adoptées par le Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat et une trentaine sont en attente d'homologation. Toutefois, le sous-comité technique traitant des denrées alimentaires d'origine animale n'a pas travaillé les textes proposés par l'expert sectoriel et a ainsi empêché l'homologation des normes et la publication des projets de loi. L'ONUDI avait fourni les services techniques de l'expert coordinateur (4 missions - 5,3 h/m) et de 7 autres experts spécialisés (14,2 h/m) dans les différents domaines concernés.

---

<sup>1/</sup> Arrêté No 92-008/MISE/CAB du 17 Avril 1992

Malgré les manques d'homologues nationaux suffisants, ces experts ont en général fait du bon travail, excepté pour l'expert en produit agro-alimentaire qui avait des difficultés de communication linguistique. 13 cadres ont bénéficié des bourses de formation et voyages d'études (38,9 h/m) dans leurs disciplines respectives et ils sont tous revenus au Togo pour reprendre les mêmes fonctions. Des équipements de laboratoire pour un montant total de US\$210.000 soit 58,8 millions CFA ont été fournis pour le projet, tandis que ceux destinés au laboratoire vétérinaire n'ont pas pu être installés car la construction du bâtiment n'est pas encore terminée.

4. En résumé, on peut affirmer que le projet a atteint ses objectifs en grande partie bien que pour 4 des produits le niveau est insuffisant. Les normes et textes réglementaires n'étant pas encore opérationnels, il n'est pas possible de juger l'impact sur les bénéficiaires éventuels, c'est-à-dire les consommateurs. Toutefois, le projet a mis en route un processus pérenne qui doit être poursuivi par le gouvernement avec les 17 cadres formés dans le domaine de la normalisation et du contrôle de la qualité.

5. Le PNUD avait alloué un montant originel de US\$548.766 pour ce projet, mais par la suite avec des révisions budgétaires successives, ce montant a atteint \$701.038 soit une augmentation de 27,7%. Selon le dernier rapport financier de l'ONUDI en date du 30/04/92, le montants dépensés sont US\$680.000.

## B - RECOMMANDATIONS

### (a) Au Gouvernement

1. L'importance d'un système de normalisation et contrôle de la qualité pour une meilleure protection sanitaire des consommateurs n'est plus à démontrer aussi bien pour la sécurité des bâtiments que pour la promotion des exportations des produits manufacturés au Togo. Le Gouvernement togolais devrait donc continuer les activités de normalisation en cours, faire compléter dans les meilleurs délais la construction en cours pour l'installation d'un laboratoire de Contrôle Sanitaire de la DSVSA dont l'équipement a été livré, accélérer le processus de l'homologation des normes et textes réglementaires déjà présentés par le projet, renforcer le Secrétariat du Conseil Supérieur de la Normalisation de 2 cadres supérieurs de formation ingénieur, et mettre en place un bureau de normalisation aussitôt que possible afin de remplacer le secrétariat du Conseil Supérieur de la Normalisation, et pourvoir les ressources humaines et financières pour son bon fonctionnement.

2. Le Bureau de Normalisation doit avoir la capacité technique de certifier la qualité des produits manufacturés au Togo et ainsi de promouvoir l'exportation de ces produits. Il faut donc concentrer les activités du bureau sur les principaux produits d'exportation, et on pourra alors demander aux exportateurs de contribuer aux frais de fonctionnement. Le Bureau pourra aussi vérifier la qualité des produits de consommation importés trop souvent frauduleusement par la secteur informel.

### (b) Au PNUD

1. Le PNUD devrait continuer la coopération engagée dans ce domaine dans le cadre du programme d'appui au secteur industriel car les activités de normalisation et de contrôle de la qualité sont tout à fait complémentaires

avec la promotion des PME/PMI et des zones franches industrielles, et sont en cohérence avec la 2ème priorité du cinquième CIP "Emploi, revenus et cadre de vie" ainsi qu'avec le thème central de "Valorisation des ressources humaines".

2. Etant donné les fonds très limités du 5ème CIP, nous recommandons que certaines activités de normalisation et de contrôle de la qualité qui doivent être poursuivies, suite aux recommandations de la prochaine réunion tripartite prévue pour le 15 mai, se passent dans le cadre des projets d'assistance aux PME et à la zone franche, selon le cas. Quant aux autres besoins d'assistance dans ce domaine, le PNUD pourrait apporter un appui financier minimal au Secrétariat du Conseil Supérieur de la Normalisation, surtout dans sa transformation en Bureau de Normalisation, et inciter d'autres bailleurs de fonds à participer à la poursuite du programme. Dans l'immédiat, on pourrait envisager le financement de certains besoins à partir du projet gestion stratégique (DP/TOG/89/012), ce qui nécessitera évidemment un amendement à ce dernier.

3. Le FAC a été approché par la mission, mais les budgets 1992-1993 sont déjà approuvés. Toutefois, le FAC nous a indiqué un intérêt de participer dans une deuxième phase à partir de 1994.

(c) A l'ONUDI

1. Compléter les documents sur la normalisation et le contrôle de la qualité, prévus dans le document de projet et qui n'ont pas été reçus ou commandés (voir liste dans partie V.6 du PPER) dans le cadre de l'extension du projet.

2. Envisager la possibilité d'une contribution financière, des ressources IDDA ou programmer régulier, pour suppléer les contributions du PNUD et d'autres bailleurs de fonds pour la Phase II du projet.

3. Un document contractuel liant les institutions techniques (Institut de la Technologie Alimentaire, Institut National d'Hygiène, Services vétérinaires, Service du Contrôle de Conditionnement et des Instruments de Mesure et de Poids) au Conseil Supérieur de la Normalisation devra garantir à celui-ci l'utilisation et la disponibilité pour les besoins du CSN ainsi que du futur Bureau de Normalisation.

1.2 PROJET TOG/88/004 (ASSISTANCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DANS LEURS ACTIVITES DE RESTRUCTURATION ET DE PREINVESTISSEMENT)

A - EVALUATION OBJECTIFS/RESULTATS

1. Les buts principaux du projet sont:

- (a) d'apporter une assistance aux promoteurs de projets industriels dans les domaines de l'identification, préparation et évaluation de leurs dossiers d'investissement.
- (b) d'apporter un appui opérationnel aux entreprises existantes en difficulté (restructuration, étude de marché, étude technique et recherches de partenaires).

- (c) de renforcer les bureaux d'études nationaux de manière à les mettre en position de répondre efficacement aux demandes d'études de marché et de faisabilité.

2. Le Togo est doté d'environ 70 à 80 PMI de création ancienne comme SICOPA ou Brasserie du Benin ou plus récente comme SOTAB et CERKEM. Compte tenu de plusieurs facteurs, étroitesse du marché, environnement institutionnel peu favorable, formation insuffisante des chefs d'entreprise à leur métier, un certain nombre de ces entreprises ont connu et connaissent des difficultés graves que la conjoncture économique des deux dernières années n'ont fait qu'aggraver. C'est dans ce contexte que le PNUD/ONUDI a bâti en 1988 un projet d'assistance aux entreprises englobant la formation et l'assistance aux bureaux d'études. Le projet a démarré le 01/09/90 et se termine le 01/09/92. Il est localisé à la CCAIT.

3. La plupart des PMI avec ou sans la conjoncture internationale défavorable, souffre de plusieurs maux. La rentabilité est mauvaise. Plusieurs raisons avancées estiment que la formation insuffisante des Chefs d'entreprises et celle de leurs collaborateurs est la raison de ces maux. Une mauvaise estimation des coûts de revient, le non-professionnalisme du personnel, le manque de rigueur dans la gestion et enfin les ressources insuffisantes devant constituer les fonds de roulement, s'ajoutent à la mauvaise évaluation du projet, le manque de garantie nécessaire auprès des institutions financières pour obtenir le crédit qu'il faut, constituent l'ensemble des problèmes auquel est confronté le projet ONUDI.

4. Les résultats obtenus sont tangibles. Ainsi:

- 34 PMI sont en cours d'évaluation et de restructuration
- 6 dossiers de financement pour le fonds IDA ont été établis
- 2 séminaires pour les bureaux d'étude et chefs d'entreprises ont été effectués
- 18 experts internationaux ont assisté les entreprises par les opérations de restructuration, essentiellement entre septembre 1991 et avril 1992. Les experts sont tous intervenu directement dans les entreprises avec la collaboration du Chef d'entreprise
- 8 études confiées à des cabinets locaux ont été réalisées ou sont en voie d'achèvement
- 2 responsables d'entreprise ont été formés, l'un en France et l'autre au Sénégal
- 2 études de marchés de secteur pour les entreprises ont été réalisées par un cabinet européen.

5. Les actions ONUDI dans le domaine de l'assistance aux PMI/PME connaissent de bons résultats. Sur 65 entreprises industrielles installées susceptibles de nécessiter une assistance car n'ayant pas les ressources internes, 38 ont aidées soit 58% qui reçoivent régulièrement cette assistance. Toutefois le problème de l'assistance aux PMI/PME est un problème permanent. Le projet ne doit, de ce fait, pérenniser ce service aux entreprises que tout organisme comme la CCAIT doit développer vis à vis de ses adhérents. La formation qui accompagne ce projet, même si elle est efficace à tous les points de vue, ne peut à elle seule suffir pour répondre à l'énorme besoin du marché. Qu'elle s'adresse d'une façon particulière aux Chefs d'entreprise au d'une façon générale aux collaborateurs et gestionnaires, cette formation doit être multiple et développée sur la base d'études de cas togolais.

6. Les deux séminaires de formation pour les bureaux d'études sont nettement très limitées surtout si l'on veut que ces bureaux soient efficaces pour relayer l'appui ONUDI ou si l'on veut que ces bureaux viennent efficacement prêter main forte au projet. Il faut noter que seul 4 ou 6 bureaux multidisciplinaires sont en mesure de satisfaire les exigences d'un projet. Le manque de fonds suffisant pour répéter tout au long de l'année des séminaires de formation à la fois pour les entrepreneurs et les bureaux d'études a été un handicap pour mieux effectuer les actions individuelles.

7. Le troisième objectif du projet, c'est-à-dire la mise en place d'un fonds de relance auto-renouvelable, n'a pas été réalisé suite à la décision de la réunion tripartite du 14/02/92 de réaffecter le montant prévu (\$150.000) à d'autres activités ponctuelles d'assistance aux entreprises en difficulté.

8. Il est à noter que la présence de 2 personnes seulement au niveau du projet ONUDI ne permet pas de répondre suffisamment, en particulier en temps, aux énormes besoins des entreprises à restructurer ou vers lesquelles doivent se porter les actions d'assistance.

9. Le PNUD avait alloué un montant original de US\$1.030.600 pour ce projet, mais par la suite avec des révisions budgétaires successives, ce montant a atteint \$1.185.181, soit une augmentation de 15%. Selon le dernier rapport financier de l'ONUDI, au 31/05/92 les montants dépensés sont \$972.842 et il y'a une balance de \$257.339 pour couvrir les activités du projet jusqu'à la fin de l'année.

## B - RECOMMANDATIONS

### (a) Au Gouvernement

1. Le service d'assistance aux PMI de la CCAIT doit s'intégrer au niveau de la coordination et concertation avec les autres structures de développement industriel, leurs fonctions étant complémentaires. Cette intégration aura pour avantages:

- Une meilleure rentabilité et fiabilité des projets qui arrivent ou veulent se réaliser au Togo
- Information permettant de mieux orienter les promoteurs
- Avoir des partenaires qui se comprennent.

2. Suivre les projets étudiés en vue de les pousser jusqu'à la réalisation.

3. Mettre en application le programme national de normalisation et contrôle de la qualité dans les entreprises assistées.

4. Créer un environnement institutionnel favorable au développement des PMI, y compris un mécanisme approprié pour leur financement.

### (b) Au PNUD/ONUDI

1. L'action de développement industriel et d'assistance aux PMI/PME est une action permanente. Aussi le projet PNUD/ONUDI devrait-il:

- Continuer ses actions pendant 3 ou 4 ans encore en pérennisant d'une façon institutionnelle son implantation
- Etoffer son personnel de 2 ou 3 collaborateurs nationaux (analystes, formateurs, assistants techniques du commerce) afin de prendre le relais du projet
- Constituer un organisme commun avec DIVAE et peut être CTI en vue d'avoir un service complet à la CCAIT
- Accentuer et intensifier les séminaires de formation pour les bureaux d'études, les Chefs d'entreprises et leurs collaborateurs
- Passer de la phase d'études aux applications - mise en oeuvre dans une vingtaine d'entreprises des plans de gestion (business plans).

**1.3 ANALYSE ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE PROJET DP/TOG/89/011 (ASSISTANCE AUX PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DES ZONES FRANCHES AU TOGO)**

**A - EVALUATION OBJECTIFS/RESULTATS**

1. Le but principal du projet est d'apporter un appui au Programme des Zones Franches de Transformation pour l'Exportation (ZFTE) à travers la Société d'Administration du Régime de la Zone Franche (SAZOF) et le Centre Togolais de Promotion des Investissements (CTPI). L'assistance consiste essentiellement à mettre à la disposition de SAZOF et CTPI les équipements nécessaires à leur fonctionnement, le personnel requis et à fournir toute assistance nécessaire pour le bon fonctionnement du Programme des Zones Franches. Le projet a effectivement démarré avec l'arrivée du premier expert internationale en janvier 1991 avec une assistance originelle de \$1.898.330 du PNUD, subséquemment révisée à US\$2.228.476. L'apport du Gouvernement était estimé à 211.324.080 CFA.

2. Pour atteindre ce but, le projet prévoit:

- (a) Le renforcement des capacités du CTPI afin d'assurer la promotion des investissements dans la ZFTE et d'accroître ainsi le nombre d'entreprises installées et le nombre d'emplois créés.
- (b) La mise en place et en fonctionnement des structures de la SAZOF opérant comme guichet unique assurant la réglementation et la définition des Zones Franches, l'assistance aux entreprises et la mise ne place des infrastructures.
- (c) Etude sur la mise en place d'un capital à risque au Togo.

3. Selon le rapport d'évaluation de l'exécution du projet en date du 20 mars 1992, les 3 produits sont jugés par le siège de l'ONUDI comme étant moins que satisfaisants tant sur le plan quantité que qualité dus notamment aux facteurs extérieurs aux projets (institutionnel, politique, etc...). Il a été signalé qu'une analyse adéquate de la performance du projet est difficile vue le manque de critères précises dans la formulation du document de projet pour mesurer le succès du projet. Suite à l'affectation des deux experts internationaux depuis janvier et avril 1991, le personnel national (totalisant 13 personnes) a été recruté sur le projet (tout comme prévu, sauf pour le poste 17-04). Par ailleurs, le document de projet prévoyait le recrutement par le Gouvernement, en sus des directeurs généraux des deux institutions, d'un comptable, des consultants nationaux à court terme et un planton pour

chacune des deux institutions. A part les deux directeurs généraux nommés, par interim après un laps de temps et un cadre de la SAZOF, les apports prévus du Gouvernement pour couvrir notamment les dépenses de fonctionnement n'ont pas été fournis comme prévu. En ce qui concerne la formation, l'équipe nationale a bénéficié de la formation sur le tas et des visites d'études et de promotion ont eu lieu à l'Ile Maurice, au Canada, en Afrique du Sud, dans les Iles Canaries et en Irlande. Quant au matériel non-consomptibles, les équipements prévus dans le document de projet ont été livrés.

4. Les principaux problèmes qui affectent l'exécution du projet sont:

- (a) La manque d'un cadre institutionnel (la SAZOF et le CTPI n'ont pas de statut juridique et le Comité permanent d'agrément n'a pas été constitué).
- (b) Un climat politique peu incitatif pour attirer des investisseurs et encourager ceux qui ont obtenu un agrément provisoire à aller de l'avant avec leurs projets.
- (c) Le budget de contrepartie du Gouvernement n'a pas été fourni comme prévu.
- (d) L'attente d'une décision sur la réorganisation des structures de promotion industrielle, facteur crucial pour ce projet qui a comme objectif principal le renforcement des deux institutions.
- (e) Le retard dans le développement physique des deux sites de 35 hectares et 72 hectares dans la zone portuaire qui ont été réservés par le Gouvernement pour la création des parcs industriels, élément important du programme pour attirer les investisseurs.

5. Malgré toutes ces contraintes, le programme de la Zone Franche a connu un succès inespéré: à la date du 18 mai 1992, 47 projets ont reçu l'agrément dont 23 définitif et 24 provisoire. La nationalité de ces investisseurs est très diverse: 14 Togolais, 9 Français, 4 Américains, 3 Italiens, 3 Danois, 2 Chinois, 2 Sud-Coréen, 1 Indien, 1 Ethiopien, 1 Allemand, 1 Belge, 1 Anglais, 1 Zaïrois, 1 Nigérian, 1 Somalien et 1 Libanais. A cette date, 8 entreprises étaient en plein essor d'activité employant 603 Togolais (avec un investissement total de US\$6,3 millions), 12 en cours d'installation (représentant un emploi total de 464 dans la première année d'installation) et 13 n'ont pas commencé après avoir reçu l'agrément provisoire. Le montant d'investissement sur la base des agréments totalise 21,4 milliards FCFA, avec un potentiel d'emploi de 3.000 Togolais pendant le première année et 6.500 dans la troisième année d'exploitation. Une zone franche aéroportuaire a été créée depuis 2 ans la S.A.L.T. Deux entreprises y sont installées et une troisième est en voie d'installation. Dans cette zone de 11 hectares, 29 parcelles de 3.000 m<sup>2</sup> ont été aménagées avec toutes les infrastructures de base.

6. Toutefois, pour diverses raisons (surtout manque ou perte de marchés extérieurs, problème de gestion, manque de fonds de roulement, difficulté liée à la situation politique) 6 entreprises en activité employant actuellement environ 430 personnes étaient en difficulté et 6 sont provisoirement ou définitivement fermées, occasionnant une perte de 258 emplois.

7. Sur la base des discussions que la mission a eu avec un nombre représentatif des entrepreneurs de la zone franche (voir Annex 2), il apparaît que les deux institutions de la zone franche, SAZOF et CTPI, ne jouent pas encore leur rôle d'appui attendu. Notamment il s'agit de leur lenteur administrative, leur assistance pas suffisamment régulière en matière de visites et de suivi des dossiers en suspens auprès des autorités



gouvernementales et administratives, leurs visites à l'étranger sans informer d'une façon systématique toutes les entreprises intéressées des opportunités dans les domaines les concernant (partenariat), marchés d'exportation, savoir-faire, etc...) En plus, la gestion est trop bureaucratique et réactive et l'équipe nationale, venant en majorité de la fonction publique et n'ayant pas d'expérience requise de gestion d'une entreprise, ne peut pas suffisamment se mettre à la place de l'entrepreneur et donc ne peut comprendre leur impatience en face des délais bureaucratiques. Ils regrettent que la SAZOF n'a pas de pouvoir réel pour résoudre tous leurs problèmes quotidiens tels que la mise en application du tarif préférentiel pour l'électricité, l'autorisation pour l'écoulement de 20% de leur production sur le marché local, l'obtention des lignes téléphoniques et cartes de séjour, la décharge des déchets industriels, les problèmes avec les banques, le personnel et les services douaniers. Quant à l'équipe d'experts internationaux, elle a démarré un nombre d'activités dans les domaines de la promotion et de l'administration du programme ZFI avec les experts nationaux et la contrepartie nationale. Néanmoins, il aurait été souhaitable qu'ils aient suffisamment d'expérience directe dans le développement et la gestion d'une zone franche industrielle.

8. L'équipe du projet DP/TOG/89/011 travaille de plus en plus en collaboration avec l'équipe du projet d'assistance aux PME (DP/TOG/88/004). Ce dernier a apporté une aide directe à 15 entreprises de la zone franche dans le montage de leurs dossiers de financement auprès des banques et pour l'obtention du crédit IDA de la Banque Mondiale.

9. Malgré une contribution insuffisante du Gouvernement au programme du développement des zones franches, au début du programme, la CCAIT a financé en 1989 et 1990 pour un total de 121 millions FCFA (\$432.000) les diverses missions d'information dans les pays où des zones franches existent (43,2 millions FCFA), les achats de meubles et d'équipement de bureau (18 millions FCFA) et les salaires des membres de son personnel détaché auprès du CTPI (5,8 millions FCFA), les frais de publicité, d'imprimerie et d'éditions (21,5 millions FCFA), le loyer et l'aménagement du siège BICI (103 millions FCFA), les frais de réception et divers (7,4 millions FCFA). Le Gouvernement pour sa part a fait un début d'aménagement de la zone II (clôture, routes, points d'eau, etc...) qui lui a coûté environ 200 millions FCFA. Ensuite il a détaché 3 hauts cadres de l'Administration auprès du CTPI, a remboursé en 1990 et 1991 une somme de 30 et 50 millions de FCFA respectivement à la CCAIT pour l'achat des meubles (en plus de 7 millions FCFA venant du projet PNUD/ONUDI). Une somme de 40 millions de FCFA (\$143.000) a été approuvée sous le BEI pour 1992 pour le programme zone franche tandis qu'une demande de 139 millions FCFA (\$500.000) sur le budget de fonctionnement de l'Etat pour couvrir les frais opérationnels de 1992 est toujours à l'étude.

## B - RECOMMANDATIONS

### (a) Au Gouvernement

1. Un regroupement dans les meilleurs délais de la SAZOF et du CTPI en une seule institution (qu'on pourrait appeler AZOFT - Autorité de la Zone Franche Togolaise) dirigée à temps partiel par un haut personnage du secteur privé, comme PDG. Les deux directeurs généraux p.i. deviendraient des directeurs techniques des deux départements administration/assistance et promotion. Ce regroupement apportera des économies sur le plan administratif et financier et une meilleure collaboration entre les deux institutions existantes. Cette

nouvelle institution pourrait être créée sous la loi de 1901 comme le statut actuel du CFI. Elle aurait un Conseil d'Administration comprenant le PDG et 9 membres représentant les organismes publics (3), la CCAIT (1), le Conseil National du Patronat (1), le Port Autonome de Lomé (1) et les entrepreneurs de la zone franche (2). Les directeurs techniques assisteront aux réunions à titre consultatif.

2. Le principal rôle du Département Promotion de l'AZOFT serait de:

- identifier et assister les promoteurs potentiels aussi bien étrangers que togolais;
- promouvoir la zone franche de Togo à travers la mise en œuvre d'une stratégie de promotion appropriée et bien définie avec des outils de promotion appropriés;
- encourager la sous-traitance locale entre entreprises en zone franche et PME/PMI togolaises hors zone franche;
- mettre à la disposition des Conseillers économiques des Ambassades du Togo à l'étranger tous les renseignements nécessaires concernant la zone franche pour qu'ils puissent fonctionner en tant qu'antennes de promotion à l'extérieur.

3. Le principal rôle du Département Administratif/Assistance de l'AZOFT serait:

- fonctionner comme structure d'accueil/guichet unique pour les investisseurs;
- système efficace et rapide d'évaluation et approbation des dossiers;
- mettre en route et de superviser les zones industrielles à commencer avec une infrastructure pilote;
- assurer les prestations de services publics (voierie, système d'égoûts, eau, énergie, télécommunications) dans les zones industrielles.

4. Le Gouvernement devra apporter une contribution financière adéquate et régulière (minimum 100 millions CFA soit \$360.000 annuellement) à la nouvelle institution pour couvrir ses frais de fonctionnement ainsi que les activités de promotion.

5. Dans le climat actuel d'incertitude politique, qui n'est pas très incitatif pour les investisseurs étrangers, la mission pense que les missions de promotion à l'étranger projetées devront être renvoyées pour 1993, c'est-à-dire après l'installation d'un nouveau Gouvernement définitif. D'ailleurs, pour être productives, ces missions doivent être bien organisées à l'avance et le matériel de promotion actuellement disponible doit être mis à jour - ce qui prendront plus de six mois. Entretemps, il faudrait surtout mieux concentrer les efforts sur:

- (a) l'assistance à l'accueil des nouveaux investisseurs potentiels qui démontrent un intérêt à investir dans la zone franche.
- (b) l'assistance aux centaines d'entreprises qui ont déjà obtenu l'agrément, pour faciliter leur installation.
- (c) l'assistance aux entreprises existantes qui en font la demande pour qu'elles marchent bien et servent ainsi comme le meilleur outil de promotion et une source potentielle de création d'autres emplois au Togo, en collaboration avec le projet DP/TOG/88/004.

6. A cet effet, avec l'appui du projet DP/TOG/89/011, la stratégie et les outils de promotion seraient à mettre à jour et à renforcer.
7. Etant donné que le promoteur étranger retenu pour la création d'un parc industriel (Trammel Crow) semble réticent pour aller de l'avant avec son projet, probablement à cause de la situation politique actuelle, la mission recommande un début de création de développement physique à travers la création d'un bâtiment-pilote dans l'enceinte réservée de la zone II par un autre consortium de développeurs locaux. Le Togo dispose bien des architectes, ingénieurs civils, matériaux de construction et de l'expérience dans la construction des domaines industriels à Kara et à Lomé pour mener à bien la construction ce projet. Les développeurs togolais pourraient obtenir une grande partie du financement nécessaire à partir du Fonds National d'Investissement et géré par la SNI, dont un montant de 6,8 milliards de F CFA est actuellement disponible. Le projet devra apporter ses services techniques pour faciliter ce processus de démarrage du développement physique de la Zone II. Un début de développement physique sera crucial non seulement pour attirer des investisseurs mais également pour améliorer l'image de marque du Programme de zone franche dans l'opinion publique togolaise.
8. La mission recommande le renforcement de la communication entre la SAZOF et le Syndicat des Entreprises de la Zone Franche en vue d'entamer des discussions sur une convention collective pour régir les conditions d'emploi dans la zone franche. Ce serait également le canal le plus approprié pour améliorer l'échange d'informations sur, par exemple, les opportunités de partenariat, marchés, etc... A cet effet, la préparation et diffusion d'un bulletin régulier avec toute information importante pour les entreprises de la zone franche est recommandée.
9. Une étude sur le développement à long terme de la zone franche, comme recommandée par la Conférence des Bailleurs de Fonds à Rome en Novembre 1990, doit être faite aussitôt que possible. L'étude doit pouvoir cibler les créneaux et marchés porteurs dans le cadre des accords ACP/CEE et Système Généralisé de Préférences, en particulier les opportunités de sous-traitance internationale.
10. Le guichet unique au sein de la SAZOF pour servir les investisseurs de la zone franche doit éventuellement être renforcée pour servir aussi les investisseurs sur le territoire douanier, dans le cadre d'une structure unique de promotion (si décidée).
11. Un Centre de Commerce Extérieur doit être créé à la CCAIT ou au Ministère du Commerce pour guider les investisseurs quant aux marchés d'importation des matières premières et d'exportation des produits finis y compris et les diverses règles d'origine, normes de qualité, de barrières non-tarifaires, surtout dans le cadre de la Convention de Lomé et le marché unique européen de 1993.
12. Les entreprises de la zone franche devraient être encouragées à aller s'installer à l'intérieur du pays afin d'apporter une diversification régionale dans la création d'emplois et de contribuer ainsi aux efforts pour éviter l'exode rural.
13. Le Conseil Supérieur de Normalisation devrait être converti en Bureau de Contrôle de Qualité, capable de délivrer des certificats de qualité aux divers produits d'exportation de la zone franche.

14. L'étude d'un capital-risque, prévu dans le projet PNUD/ONUDI étant en cours d'exécution par USAID/ECOBANK, il n'est pas nécessaire d'aller de l'avant avec une autre étude. Toutefois, après la soumission de cette étude attendue vers la fin de Juin 1992, le projet devra évaluer le rapport et faire des recommandations en ce qui concerne les implications pour les entreprises existantes et potentielles de la zone franche, si nécessaire avec de l'expertise à court terme internationale

15. La mission recommande des missions de consultants de courte durée ayant de l'expérience concrète dans l'administration et la promotion des zones franches afin de faire bénéficier le programme de zones franches togolaises l'expertise et l'expérience d'autres zones franches ayant eu du succès, en vue de la dynamisation du programme, (notamment en matière de procédures administratives, stratégie de promotion). Il s'agit également de renforcer les capacités dans le domaine des relations publiques/ services client, des méthodes d'évaluation de dossiers et des apports techniques pour ce qui est du développement physique de la Zone II.

16. D'autre part, les programmes de formation des cadres à l'étranger pour 1992 et 1993 devraient se poursuivre afin de préparer l'équipe à prendre la relève après le départ des experts internationaux, notamment sous forme de stages dans des zones franches opérationnelles et couronnées de succès.

17. Le gouvernement doit prévoir les fonds nécessaires pour les salaires des experts nationaux et du personnel d'appui national actuellement employés par le projet PNUD/ONUDI après la fin du projet en Janvier 1994 afin de les retenir pour le programme des zones franches. Ces cadres obtenant une formation et accumulant de l'expérience dans le domaine de la promotion et gestion de la zone franche industrielle, ce serait une grande perte pour le pays s'ils quittaient les fonctions occupées après la clôture du projet.

(b) Au PNUD/ONUDI

1. La mission recommande au PNUD de continuer le projet d'assistance en cours à la zone franche étant donné que le programme de zone franche en lui-même a bien démarré et est très prometteur pour la création d'emplois, comme on peut le constater dans ce rapport.

2. Dans les circonstances actuelles (politiques, institutionnelles), on devrait idéalement pouvoir maintenir tous fonds disponibles, en rééchelonnant un nombre d'activités prévues pour les années suivantes lorsque le climat d'investissement se sera amélioré. Néanmoins, vues les contraintes au niveau de la situation financière du CIP/PNUD en tant que financier du projet, le PNUD a demandé de revoir les apports et aménager le budget.

3. A cet effet, la mission recommande une réduction dans les apports, tout en gardant le minimum nécessaire pour permettre au projet de consolider les activités déjà entamées et afin d'être capable d'atteindre à la fin du projet les résultats attendus, se basant sur ce qui devait et peut être fait dans les circonstances actuelles. A cet effet :

- \* il est considéré indispensable de maintenir l'expertise internationale pour appuyer les fonctions 'administration' et 'promotion' du programme de zone franche ;

- \* quant aux consultants de courte durée, il est proposé de limiter les interventions à celles considérées cruciales pour avancer le programme des zones franches. Il s'agit de:

- i) missions de courte durée des consultants ayant de l'expérience concrète dans le développement et la gestion de zones franches afin de guider en matière d'amélioration de procédures administratives ainsi qu'en matière de stratégie de promotion ;
- ii) ceci couvre également l'appui de courte durée pour renforcer les capacités dans le domaine des relations publiques/service client, des méthodes d'évaluation des dossiers ;
- iii) en outre, il faut un apport technique afin d'assister au démarrage d'un début de développement physique de la Zone II (voir paragraphes 7 et 15).

Au lieu des 18,6 h/m prévus dans le budget actuel, nous proposons de limiter les apports de courte durée à 9h/m, ce qui devra couvrir les besoins réels sus-indiqués.

- \* Pour ce qui est des experts nationaux et le personnel d'appui, il est recommandé de maintenir l'apport ;
- \* Il en est de même pour la formation, sauf qu'avec les fonds qui restent, il est recommandé de limiter les voyages de prospection au voyage prévu en Asie en temps opportun (1993) et utilisant le reliquat des fonds pour permettre des stages (environ 1 mois) des agents en place dans des zones ayant démontré du succès. Les fonds prévus pour la formation sur le tas seraient à maintenir.
- \* Vu la nécessité de limiter les apports dans la mesure du possible, il est suggéré de couper le reliquat de fonds prévus pour la sous-traitance, tant en insistant que le gouvernement/autres bailleurs devront intervenir s'il faut des travaux importants (sous-traitance) notamment dans le cadre du développement physique de la zone II.
- \* Quant aux fonds prévus sous la ligne budgétaire 41 (équipement consommable) des fonds sont nécessaires pour mettre à jour les outils de promotion et aussi pour mettre à la disposition du programme de Zone Franche Industrielle un minimum de documents de référence nécessaires pour son fonctionnement.
- \* Pour l'équipement durable, seulement un montant limité serait à maintenir pour l'achat éventuel de petit matériel indispensable, la majeure partie de l'équipement ayant déjà été fournie.

#### 4. En termes concrets,

- \* sur la base de l'état des dépenses au 31/03/92 du budget de \$ 2.228.476, un montant de \$ 1.079.135 a déjà été déboursé ou engagé. Ceci implique une balance réelle de \$ 1.149.341 au 31/03/92. A l'heure actuelle (vues les dépenses depuis le 01/04/92) il reste autour de \$ 1.100.000.

- \* Afin que le projet puisse démontrer des résultats concrets et pour appuyer le programme de zones franches dans sa navigation dans le contexte intérimaire actuel, un minimum est absolument nécessaire pour mener le projet à son terme jusqu'à sa fin en janvier 1994.
- \* Sur la base des calculs faits et tout en gardant les apports nécessaires tels que décrits dans le paragraphe 3, la mission propose d'économiser sur le budget à travers :
  - une réduction des lignes budgétaires 11-50 et 16-00
  - une adaptation du budget aux dépenses réelles (plutôt qu'indicatives) quant au personnel du projet
  - une réduction de l'allocation pour la sous-traitance (ligne budgétaire 21)
  - une limitation des allocations prévues pour les lignes budgétaires 41 et 42.
- \* Ceci devrait aboutir à une réduction du budget total d'un montant indicatif d'environ \$ 325.000, représentant 15% du budget total et presque 30% du reliquat du budget disponible pour répondre à la demande du PNUD. A condition de l'accord du Gouvernement et du PNUD sur le réaménagement du projet, une révision budgétaire suite à la revue tripartite prévue pour le 27 mai 1992 sera nécessaire.

1.4. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE PROJET DP/TOG/89/012  
(L'ASSISTANCE À LA FORMULATION D'UN PROGRAMME D'ACTIONS DANS LE CADRE  
D'UNE GESTION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL)

A. EVALUATION OBJECTIFS / RESULTATS

1. Le but du projet GSDI est de renforcer les capacités de développement/restructuration du secteur industriel à travers un processus de gestion stratégique visant à formuler un programme d'actions pour améliorer la compétitivité des entreprises industrielles togolaises des différents sous-secteurs filières d'activité industrielle et de nature industrielle. Par activité de nature industrielle il faut entendre des entreprises considérées comme industrielles (par leur technologie, le montant des investissements et le nombre de salariés) bien que ne relevant pas du secteur industriel (transformation de matières premières) stricto sensu.

2. Au départ le programme d'actions concernera en particulier les sous-secteurs/filières d'activité de nature industrielle suivants:

- Agro-alimentaire  
Fruits, légumes, épices - Produits vivriers - Produits oléagineux - Produits de pêche
- Textiles
- Chimie  
Plastiques - savons, détergents - Peintures
- Matériaux de construction  
Produits en ciment - Marbre et autres pièces ornementales  
Argile, briquetterie - Calcaire, chaux, carreaux
- Industries mécaniques, électricité, électroniques -  
Ouvrages en métaux - Montage, sous-traitance -  
Maintenance, réparation - Matériel et outillage agricoles
- Emballages  
Fibres textiles - Papier, carton - Métal - Plastique et verre creux.

3. Ainsi, dans un monde caractérisé par une concurrence multipolaire et croissante, le projet a pour finalité de déterminer et mettre en place :

- une stratégie de développement industriel flexible et adapté aux fluctuations de la conjoncture togolaise et internationale.
- un système d'information permettant par rapport à l'offre et à la demande d'optimiser la production industrielle.

4. Pour réaliser sa finalité le projet prévoit de :

4.1. Premièrement : Préparer un programme d'actions en vue d'améliorer la compétitivité des industries togolaise et renforcer le développement/restructuration des entreprises privées.

Ceci nécessite une connaissance précise et détaillée des sources d'inefficience et des raisons du manque de compétitivité des industries togolaises qui seront étudiées au niveau de chaque sous-secteur/filières puis à l'intérieur de ceux-ci au niveau de sous-système industriel,

c'est-à-dire du réseau d'opérateurs économiques qui constituent le cadre et le contexte dans lequel se situe une entreprise pour la production d'une activité donnée. Par exemple dans le sous-secteur agro-industrie la filière coton regroupe les sous-systèmes industriels suivants :

- fibre
- filature/tissage
- tourteaux, huile

Ce programme permettra :

- d'établir pour chaque sous-secteur/filière d'activité de nature industrielle la stratégie de développement la plus adaptée en l'état actuel et raisonnablement prévisible de l'évolution de la conjoncture. Cette stratégie devra permettre de déterminer :
  - \* les produits à développer, à promouvoir ou à abandonner ;
  - \* les marchés à viser : national, sous-régionaux, internationaux ;
  - \* la meilleure organisation industrielle pour servir les produits/marchés (taille des entreprises, technologie souhaitables, restructurations industrielles, élargissement des capacités et/ou capacités nouvelles... etc)
- de définir un programme d'actions concrètes pour améliorer la compétitivité des industries dans chaque sous-secteur/filière à la lumière des orientations stratégiques proposées.

Ce programme comprendra plusieurs volets internes et environnementaux de l'entreprise industrielle :

- \* un volet d'organisation des fonctions d'appui et des structures de soutien :

Formation professionnelle - financement - normalisation/qualité - maintenance/sous-traitance - informations industrielles - bureaux d'études/assistance...

Ce volet concerne principalement l'action des autres opérateurs économiques concernés par l'industriel et celle de l'Etat dans ses fonctions de soutien à l'industrie.

- \* un volet institutionnel et réglementaire.

Le programme recommandera les actions et mesures nécessaires pour améliorer le cadre institutionnel et réglementaire des activités industrielles particulièrement dans les domaines suivants :

- \* incitation au développement industriel : structure de promotion industrielle, fiscalité, régime de la zone franche - régime du code des investissements -
- \* fiscalité
- \* réglementation et législation du travail
- \* réglementation de la concurrence et des prix
- \* réglementation du commerce extérieur et le soutien aux exportations

Ce volet concerne exclusivement l'Etat et son action d'incitation.



4.2. Deuxièmement : Renforcer les capacités du Ministère chargé de l'Industrie et du Ministère chargé du Plan en matière de gestion stratégique du développement industriel

Pour ce faire, seront mis en place :

- un système d'information industrielle et de suivi des performances et de la compétitivité des entreprises industrielles (SIVIC) en état de fonctionnement (résultat 1)
- une équipe technique d'appui à la gestion stratégique (résultat 2)

4.3 Troisièmement : à titre de moyens sera mis en place un dispositif de concertation et de coordination interministérielle pour la formulation et la mise en oeuvre du programme d'action

Ce dispositif constituera le point essentiel de gestion stratégique du développement industriel.

Il consistera en :

- une structure de concertation effective entre les pouvoirs publics et les opérateurs industriels et ceux concernés par l'industrie et le programme d'actions (résultat 1) sous la forme de groupe de travail
- deux structures de coordination (résultat 2) :
  - \* une Commission de Coordination Interministérielle pour coordonner les actions entre les administrations concernées par le développement industriel chargé de préparer les textes avant leur passage en Conseil des Ministres pour approbation.
  - \* un Comité de l'Industrie Chargé de coordonner l'exécution du projet avec les autres projets concernant le développement industriel, de préparer les décisions du gouvernement pour tout ce qui touche au secteur industriel (simulations de mesures macro-économiques - emplois ...) et d'assurer au projet une mission didactique en organisant des forums thématiques, des séminaires et des ateliers sur le développement industriel et sa problématique.

5. Les résultats actuels du projet ont été présentés dans les rapports d'avancement dont l'essentiel sont les suivants :

5.1 Désignation de facto d'un Directeur National, Mr Ayayi Bernard AJAVON, Directeur du Développement Industriel et Directeur des PME au Ministère du Tourisme de l'Artisanat et des PME.

- recrutement d'une secrétaire et d'un chauffeur depuis le 1er Mars 1992
- localisation du projet à la Direction du Développement Industriel (bâtiment du CASEF)

- recrutement en cours :
    - \* de l'Expert National : Mr ADEWUSI (actuellement, Directeur Régional du Plan à Atakpamé)
    - \* de l'Expert National Statisticien, Mr BANINGANTI (Professeur Statisticien à l'UB).
  - équipements fournis: photocopieuse, ordinateur et véhicule Peugeot 405.
- 5.2 Deux consultants de l'ONUDI, Mr. Prost-à-la Denise et M. Pandeale, sont venus à Lomé en février 1992 pour lancer le projet. M. Prost, expert en formulation de stratégies et politiques industrielles, a préparé une note sur la structure organisationnelle du projet, y compris le programme de travail des experts nationaux et les termes de référence des consultants internationaux. M. Pandeale, expert en système d'information industrielle, a préparé les bases pour l'enquête industrielle. Les deux experts ont participé à la sélection des experts nationaux.
- 5.3 Lors de sa deuxième visite à Lomé du 11 au 21 mai 1992, M. Prost a finalisé la structure organisationnelle du projet conjointement avec le Directeur National et les plans de travail pour les activités du projet. Il a aussi contribué aux travaux de la Mission de Revue dans sa réflexion concernant la réorientation du projet GSDI dans l'optique du gouvernement et du PNUD.
- 5.4 Ainsi le projet est en condition pour démarrer mais en l'absence de l'Expert National et de l'Expert National Statisticien le démarrage effectif n'a pas encore eu lieu.

## B. RECOMMANDATIONS

### 1. Remarques générales

Le projet GSDI constitue dans le domaine de la macro-économie le pivot important des projets de l'ONUDI au Togo autour duquel tous les autres projets pourront s'appuyer pour atteindre leurs objectifs.

En effet le projet GSDI possède les spécificités suivantes :

- \* il a pour objet de déterminer les orientations stratégiques c'est-à-dire la stratégie de développement industriel que doit suivre le Togo : or les projets Zone Franche et Assistance aux PME doivent obligatoirement appliquer une stratégie à la fois dans la recherche - sélection d'entreprises pour la Zone Franche et dans les opérations de restructuration - développement pour l'assistance aux PME. Le seul projet apte à satisfaire ce besoin est le projet GSDI.
- \* Parmi les autres projets actuellement conduits par l'ONUDI, le projet GSDI par sa localisation et ses structures est très bien placé pour faire adopter au plan de l'administration des décisions.
- \* Enfin le projet GSDI de par son ampleur et ses objectifs permet de mieux orienter les autres projets par le programme d'actions qu'il doit établir. Ce programme au travers de ses deux volets:

- aider les autorités dans l'organisation des fonctions d'appui et des structures de soutien compte tenu des priorités retenues
- cadre institutionnel et réglementaire qui implique des mesures d'actions touchant nécessairement à la zone franche, à la normalisation et à l'assistance aux PME.
- Ces spécificités font que le projet GSDI oriente en quelque sorte les autres projets ONUDI. C'est la raison pour laquelle la mission de programmation de l'ONUDI dans son rapport du 13/12/1991 estimait que "la cellule de gestion stratégique prévu dans le projet devrait se transformer en cellule d'appui dont le rôle essentiel serait de susciter de bien coordonner et de la réalisation et l'exploitation des travaux conduits par l'ONUDI dont les projets apportent des informations utiles au GSDI."

Le projet actuel de gestion stratégique vise essentiellement à améliorer la compétitivité des entreprises en s'attaquant à leurs problèmes externes, aux dysfonctionnements de leur environnement technique, et aux contraintes institutionnelles et réglementaires.

## 2. Recommandations pour le Gouvernement

- 2.1 Pour améliorer la promotion des industries et élargir l'éventail des types d'activités envisageables, il paraît nécessaire d'étudier également les facteurs situés en amont et en aval des filières industrielles il s'agit des ressources en matières premières, principalement agricoles, ainsi que des ressources humaines, d'une part, de la demande prévisionnelle quantitative et qualitative du marché local et des marchés d'exportation, ainsi que des diverses mesures d'accompagnement à coordonner au niveau de l'agriculture, de l'équipement et de l'aménagement du territoire, du commerce, de l'éducation et de la formation professionnelle d'autre part, avec l'optique permanente de la transformation industrielle.
- 2.2 Le rôle essentiel de la cellule d'appui à la gestion stratégique élargie sera de susciter, de coordonner et de superviser la réalisation et l'exploitation de ces travaux. Ceux-ci nécessiteront une collaboration étroite entre les services déjà en place dans les administrations les associations professionnelles, les entreprises industrielles et les bureaux d'études locaux.
- 2.3 Par ailleurs, certains commentaires formulés par le Directeur Général du Plan au Ministère du Plan visaient à inclure de façon explicite dans le document de projet les points suivants:
  - \* prise en compte de l'intégration industrielle sous-régionale.
  - \* mise en place d'un Comité national pour l'industrie ayant vocation pour coordonner voire piloter l'ensemble des projets concernant l'industrie et son devenir.
  - \* création au sein du MISE d'une structure d'étude, d'impact et de suivi des mesures macro-économiques concernant le secteur industriel et son intégration dans l'économie nationale.

- \* introduction des organismes de coopération et de financement bilatéraux et multilatéraux autres que le PNUD et la Banque Mondiale.

3. Recommandations pour l'ONUDI

3.1 Compte tenu de l'impact et du rôle du projet GSDI il paraît souhaitable de revoir le projet GSDI pour utiliser au mieux les acquis des projets normalisation et assistance à la gestion des PME, car ils se situent dans le même domaine d'instruments d'aide à la gestion stratégique du développement industriel. Le Projet TOG/88/004 (Assistance aux PME) pourra répondre aux résultats (1) et (2) c'est-à-dire :

- diagnostic des forces et faiblesses de l'industrie togolaise
- Mesures corrective pour améliorer la compétitivité des industries togolaises.

De même la suite du projet Normalisation se situe dans le cadre de l'activité 1.2.2. du résultat 2 de l'objectif 1 du projet GSDI (Définition d'un programme d'actions pour améliorer la compétitivité des industries dans chaque sous-secteurs/filières).

Il y a donc là une synergie qui doit être pleinement utilisée. Elle pourrait se traduire par des économies budgétaires à réaliser pour le projet GSDI d'un montant de l'ordre de US \$ 100,000 d'économies réalisées sur la partie études du budget - études réalisées en partie dans le cadre du projet TOG/88/004.

3.2 Le projet Zone Franche (TOG/89/011) constitue une sorte d'entité à part qui devrait être relié éventuellement au projet GSDI par la structure de coordination, par la fourniture des intrants d'orientations stratégiques (dans le sens GSDI - Zone Franche). L'objectif promotion industrielle du projet Zone Franche doit faire l'objet d'une réflexion approfondie dans le cadre de la mise en place d'une structure de coordination de promotion de l'industrie au Togo.

3.3 La collaboration des projets Normalisation et assistance à la gestion des PME pourrait se faire dans les conditions suivantes de réorientation de ces deux projets :

- \* Normalisation : création d'un bureau de normalisation et de qualité capable de délivrer des certificats de qualité pour les produits importés et les produits fabriqués notamment ceux exportés dans le cadre de la Zone Franche.

- \* Assistance à la gestion des PME : l'assistance devra devenir provisoirement remboursable au cas précis.

3.4 La révision du document de projet GSDI permettrait également d'y introduire les points soulevés par le Directeur Général du Plan (voir page 26, para 2.3).

3.5 Pendant le laps de temps nécessaire à la préparation d'un nouveau document de projet "GSDI élargie" le projet GSDI continuera sous sa forme actuelle et le projet assistance à la gestion des PME devra être invitée à lui apporter le soutien nécessaire pour la réalisation de son objectif No.1.

4. Recommandations pour le PNUD

- 4.1 La collaboration avec le projet GSDI des projets Normalisation et Assistance à la Gestion des PME ne doit pas occulter les problèmes financiers. L'économie résultant de la collaboration entre les projets peut être estimée à US \$ 100.000. Cette économie devrait permettre la continuation du projet Normalisation dans sa phase actuelle.
- 4.2 L'association du projet GSDI avec les deux projets ONUDI, Normalisation et Assistance à la Gestion des PME répond à des préoccupations de logique d'efficacité et d'économie budgétaire.
- 4.3 La coordination des projets ONUDI se fera naturellement dans le contexte du Comité pour l'Industrie, structure à mettre en place dans le cadre du projet GSDI associé à la cellule de coordination de la "Maison de l'Industrie": une telle coordination pourrait débuter dès la mise en place effective des structures du projet GSDI. Elle n'en serait que plus renforcée avec la révision du projet. Le projet Zone Franche y serait ainsi rattaché sans être intégré au projet GSDI.

1.5. ANALYSE ET RECOMMANDATIONS DU PROJET DP/TOG/89/013 (ETUDE DE FAISABILITE POUR LA CREATION D'UN CENTRE D'INCUBATION D'ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES)

A. EVALUATION OBJECTIFS / RESULTATS

1. Ce projet d'un montant de US\$ 91.080, financé conjointement par le PNUD et le UNFSTD, vise à soutenir le gouvernement dans son effort d'accélérer le processus innovateur et de la transformation des résultats de la recherche appliquée en progrès concret dans les secteurs productifs à travers l'établissement des Petites et Moyennes Entreprises à base technologique. A la demande du PNUD, le bureau de l'ONUDI à Lomé a eu la responsabilité de suivre l'exécution de ce projet étant donné les liens étroits avec les autres projets de l'ONUDI.
2. Ce projet a donc pour mission d'étudier les possibilités d'appliquer la notion d'incubateur d'entreprise convenablement adaptée pour encourager une alliance dynamique entre le secteur privé, les pouvoirs publics et les milieux scientifiques et technologiques locaux dans la perspective de la création des Petites et Moyennes Entreprises.
3. Un incubateur peut se définir comme une institution qui transforme le potentiel d'entrepreneurs d'une région en nouvelle entreprise. On s'assurera de la réussite de ces entreprises grâce à un processus accéléré de sélection naturelle, combinée à un programme intensif d'assistance.
4. L'étude a été menée par un expert international choisi par le PNUD et deux consultants nationaux qui avaient la charge de faire l'analyse de l'environnement au Togo et des politiques du gouvernement concernant :
  - le développement économique
  - la science et la technologie, la stimulation de l'innovation et de l'entreprise
  - le développement régional
  - le support aux petites et moyennes entreprises

5. Après beaucoup de recherches, de contacts, de suggestions, de propositions et de consultation, l'étude a abouti à des conclusions et recommandations suivantes basées sur les faits que :

- l'économie du Togo traverse une période difficile, avec une très forte dépendance de l'extérieur.
- le marché intérieur est étroit. Le pays possède cependant des ressources agricoles, et des potentiels forestiers et miniers non négligeables. Un port franc qui en est plus une plaque tournante commerciale dans la sous-région.
- une zone franche de création récente.
- un potentiel humain artisanal assez considérable.

6. Conclusion :

Cette expérimentation de la création de ce centre est recommandée et même encouragée en raison du fait que ce sera un organe dont la vocation sera de rechercher systématiquement des candidats entrepreneurs, de les sélectionner en fonction de la qualité de leur projet, de les encadrer, de les aider à trouver des capitaux et les marchés nécessaires à leur croissance. Dans le climat politique actuel, il doit être difficile de faire avancer ce projet, mais nous recommandons ce qui suit :

## B. RECOMMANDATIONS

### 1 - Au Gouvernement

- Si le gouvernement opte pour la création d'un Centre incubateur, le présent projet devra l'assister dans le lancement du premier incubateur au Togo et dans la sous-région ;
- le Gouvernement doit créer un environnement fiscal et légal plus favorable à l'innovation ;
- le gouvernement et le secteur privé devront pouvoir s'occuper du suivi du rapport de l'étude ;
- un sérieux tout particulier doit présider à la mise en oeuvre et aux attributions des postes et au leadership du "comité directeur national" et à la compétence du Directeur qui sera choisi.

### 2 - Au PNUD

- Si le PNUD croit à la faisabilité du projet et si l'on veut éviter le gaspillage de fonds et d'énergie, il devra prendre les choses en main et obtenir que le comité directeur national soit renforcé et devienne vraiment le porteur de projet.
- le Centre d'Incubation d'Entreprises Technologiques devra être domicilié à la CCAIT et travaillera en étroite collaboration avec le CTI et la DIVAE qui sont les sources de candidats potentiels.

## 1.6 CONCLUSIONS

1. La participation à l'économie togolaise des cinq projets PNUD/ONUDI s'élève à US\$ 4.776.231 se décomposant comme suit :

DP/TOG/89/11	Zone Franche	\$	2.228.476
DP/TOG/89/012	Gestion stratégique	\$	606.000
DP/TOG/86/013	Assistance Normalisation	\$	701.038
DP/TOG/88/004	Assistance PMI/PME	\$	1.185.181
DU/TOG/89/005	Analyse du secteur Ind.	\$	55.536

2. L'analyse de ces différents projets démontre que les principaux obstacles à leur réalisation telle que programmée lors de leurs signatures se situent à plusieurs niveaux :

- Situation socio-politique caractérisée par une insécurité entretenue, et la précarité du Gouvernement de Transition qui n'ose prendre aucune décision définitive (Projet Normalisation, Gestion stratégique, Zone Franche).
- La non-participation financière et en ressources humaines de l'Etat dans certains projets où la nécessité se faisait sentir: Zone Franche, Normalisation, Gestion stratégique).
- La lenteur administrative qui caractérise les décisions à prendre en faveur des entreprises industrielles (autorisation, agrément, etc...).
- Le manque de pouvoir réel dévolu à l'administration de la Zone Franche pour faire respecter certains arrêtés ministériels en faveur de la Zone Franche (tarif électricité, etc...).
- Le manque de vue globale des problèmes de développement industriel, accompagné d'actions immédiates et efficaces devant les problèmes des entreprises (décharge des déchets, infrastructures nécessaires, VRDI).

3. Certains programmes d'actions devaient être poursuivis. Ils se subdivisent en programmes à court terme, à moyen terme et à long terme.

### 3.1. Court terme

#### a. Normalisation

- Compléter la construction en cours de l'installation d'un laboratoire sanitaire
- Accélérer le processus de l'homologation des normes
- Renforcer le secrétariat du Conseil Supérieur
- Pourvoir les ressources humaines et financières.

#### b. Zone Franche

- Regrouper SAZOF-CTPI et le doter d'un statut juridique approprié
- Installer un Conseil d'Administration pour cet organe
- Apporter une contribution financière adéquate à la SAZOF-CTPI
- Arrêter les missions de promotion à l'étranger.

c. Assistance aux PMI

- Renouveler le Projet d'Assistance
- Formation par des séminaires
- Regrouper DIVAE et Assistance aux PMI.

d. Gestion stratégique

- Mettre en place les cellules d'enquêtes
- Pourvoir les ressources humaines

3.2. Moyen terme

a. Normalisation

- Capacité technique de certification des produits manufacturés
- Vérification de la qualité des produits de consommation importés.

b. Zone Franche

- Création de parcs industriels
- Etude de développement de la Zone Franche
- Guichet unique au sein de SAZOF

c. Assistance aux PMI

- Continuation des actions sur 3 ou 4 ans
- Guichet unique pour tous les organismes de promotion
- Renforcer les ressources du projet

d. Gestion stratégique

- Constitution d'un seul organisme de promotion (Maison de l'Entreprise)
- Installation du Centre d'Incubation d'Entreprises Technologiques
- Coordination interministérielle de tous les projets de développement industriel.

3.3. Long terme

Des programmes de performance et de développement à long terme devront être remis aux différents bailleurs de fonds par l'Etat à travers ses différentes institutions.

4. Bilan global

L'assistance de l'ONUDI (4 programmes en cours) est conforme aux principaux créneaux de développement du pays. On peut affirmer que les projets à de différents degrés ont atteint leurs objectifs :

4.1. Assistance aux PMI

- 34 PMI ont été restructurés
  - 6 Dossiers de financement pour le fonds IDA établis
  - 2 Séminaires pour les bureaux d'études
- Soit 70% de réalisation du programme.



#### 4.2. Zone Franche

- 45 projets ont reçu l'agrément
- 28 agréments provisoires
- 16 entreprises en activité
- 1.015 emplois togolais

Bien des problèmes d'infrastructures, de réorganisation, de restructuration et de programmation à développer. On peut affirmer que si ces changements intervenaient, la Zone Franche a des chances de réussite.

#### 4.3. Normalisation

Les objectifs ont été atteints en grande partie, à 60%. L'impact sur les bénéficiaires reste à analyser et savoir dans quelle mesure un processus de longue durée sera mis en route pour pérenniser les actions réalisées aujourd'hui.

#### 4.4. Gestion stratégique

La mise en route définitive de ce projet permettra de cerner l'environnement du secteur industriel, de renforcer les structures de développement, d'améliorer le système des collectes d'information économique et de pouvoir orienter et financer les projets industriels en coordination avec les différents bailleurs de fonds intervenant au Togo.

5. La mission constate qu'il n'y a pas de chevauchements entre les différents projets de l'ONUDI mais plutôt qu'ils se complètent assez bien. Le projet de Gestion Stratégique devait, en principe, à travers des études des sous-secteurs/filières industrielles, fournir les orientations nécessaires aux autres projets de l'ONUDI. Mais comme il n'a pas encore effectivement démarré, le projet d'assistance aux PMI a dû entreprendre partiellement trois études dans les filières bois, oléagineuse et emballages, dans le cadre d'assistance aux entreprises en difficulté dans ces sous-secteurs. Toutefois, il serait hautement souhaitable d'avoir une meilleure coordination entre ces projets, ainsi qu'avec les activités des autres bailleurs de fonds dans le secteur industriel. Des propositions sont faites à ce sujet dans le chapitre 3.

CHAPITRE 2 - L'INTERVENTION DES BAILLEURS DE FONDS DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL

Il existe au Togo une multitude de fonds qui sont mis à la disposition du secteur industriel par les différents bailleurs de fonds intervenant dans ce secteur. On y retrouve aussi bien les aides sous forme de dons et subventions et que les facilités sous forme de financement.

I - AIDE SOUS FORME DE DONNS

1. PNUD/ONUDI

L'ONUDI est une agence spécialisée des Nations Unies ayant pour objectif la stimulation du développement industriel des pays en développement. Elle dispose à cet effet d'un éventail de fonds venant tant de ses propres ressources que du PNUD pour son action. Au Togo, ses activités couvrent plusieurs domaines comme l'assistance directe aux PMI (ACM - UPROMA - Petit Prince, etc) l'appui à la restructuration des PMI et des bureaux d'études (projet DP/TOG/88/004) ainsi que les projets mentionnés dans le chapitre 1. Les apports du PNUD/ONUDI se font sous forme de dons.

2. La Banque Mondiale

L'intervention de la Banque Mondiale dans le secteur industriel au Togo se fait à travers un projet d'assistance au secteur privé comprenant une ligne de crédit IDA d'une valeur de 2,8 milliards F CFA et le financement d'experts auprès du CTI, DIVAE, MISE. L'action de la Banque s'est faite à deux niveaux :

- d'abord sous forme d'assistance technique avec la mise à disposition d'experts au Centre Togolais des Investisseurs (CTI), à la Division d'Assistance aux Entreprises de la Chambre de Commerce (DIVAE) et auprès du Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat.
- ensuite sous forme de prêts aux investisseurs.

3. D'autres bailleurs interviennent également dans le secteur tel le FED avec l'aide du CDI (aide aux études, mise à disposition d'experts) à SANECOM et à l'Atelier d'Art du Petit Prince. Le FED envisage un projet de promotion des PMI rurales (3 millions ECU) en coopération avec la OCCE, et qui sera basé à Sokodé. Une étude de faisabilité du projet a été faite et soumise au gouvernement.
4. En assistance bilatérale sous forme d'aide au secteur, on peut noter l'appui de la GTZ pour l'aide en cours au MISE (Conseiller Technique en politique industrielle) ou à l'ODEF (assistance technique au niveau de la scierie de Kamina).
5. Il faut remarquer l'assistance de la Chine Populaire à travers la Sucrerie d'Anié avec une contribution annuelle du gouvernement chinois de 350 millions à 500 millions F CFA.
6. A cela s'ajoute l'aide la Libye dans la création et la gestion de la SATAL (aviculteurs).

7. D'un autre côté, on a le Canada avec l'ACDI qui a financé un séminaire sur le Management et le Marketing en 1991. (115.000 US \$).
8. L'USAID qui dans le cadre de la zone franche a financé des études sur le secteur privé et des missions des cadres de la zone franche. L'USAID envisage un projet de US \$ 10 millions pour assistance au secteur privé à partir de 1993 et les études préparatoires viennent de commencer.

## II. LES FACILITES SOUS FORME DE FINANCEMENT

Nous ne ferons qu'une énumération exhaustive des institutions qui interviennent dans le financement du secteur industriel actuellement au Togo.

1. La Banque Mondiale, par le biais de la ligne de crédit IDA et sa filiale SFI, réalise des financements des investissements industriels. A ce niveau il faut noter la collaboration effective qui existe entre la Banque Mondiale et l'ONUDI à travers le projet DP/TOG/88/004.
2. La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) dispose de possibilités de financement mais elle n'est pas encore opérationnelle au Togo.
3. Entre la Banque Africaine de Développement (BAD), l'AMSCO et la SFI, sauf cette dernière qui est intervenue au Togo par une prise de participation et un prêt, avec l'appui du projet ONUDI DP/TOG/88/004, à la STPM (Société Togolaise de Produits Marins) installée en zone franche. L'APDF a financé quelques études de prospection au Togo.
4. Les autres bailleurs intervenant dans le financement de l'industrie sont :
  - IFU (Industrialization Fund for Developing Countries) du Danemark à l'actif duquel on peut citer les investissements comme ITP, SOPROLAIT (FAN MILK), SOTODAS, CEREM, etc...
  - La Caisse Centrale de Coopération Economique intervient également dans ce secteur par des prêts au secteur (SOTAB, SOTOCC, etc...) avec l'appui de la PROPARCO (participation) et le Fonds de Garantie pour l'Afrique, l'Océan Indien et les Caraïbes (ARIA).
  - La Banque Européenne d'Investissement a réservé une somme de 15 millions ECU à l'intention des entreprises togolaises.

D'un autre côté, il existe d'autres bailleurs de fonds tels que la DGE allemande, le Fonds belge de Coopération, la FAGACE qui jusqu'à présent n'ont pas encore eu d'actions de financement au Togo.

5. Des bailleurs de fonds comme les Etats-Unis d'Amérique, le Canada, l'Allemagne et la France dans le cadre de leurs aides bilatérales montrent des disponibilités de financer le secteur. On peut citer pour la France, l'appui du Fonds d'Aide et de Coopération (FAC) à une unité de production d'ustensiles en aluminium (TRAMETO) à hauteur de 5 millions F CFA.
6. Le gouvernement togolais finance pour 50.000.000 F CFA des études par l'intermédiaire du CTI (FPPS).

### CHAPITRE 3 - EXAMEN DES PROPOSITIONS DE MECANISMES DE COORDINATION

3.1. La nécessité de mettre en place un mécanisme de coordination pour harmoniser et éviter des chevauchements entre les activités des différents bailleurs de fonds dans le secteur industriel a été l'une des conclusions de la "Revue du Secteur Industriel" faite par l'ONUDI et endossée par la suite par la réunion sectorielle des bailleurs de fonds tenue à Rome en Décembre 1990.

#### 3.2 Maison de l'Industrie

1. Dès Mars 1991, le MISE a mené une réflexion sur la création d'une cellule de coordination et de concertation destinée essentiellement à s'adresser aux projets de zone franche, au CTI et au CCAT (DIVAE et Service PME PNUD/ONUDI).

2. Puis à partir de ces propositions, deux autres voies ont été étudiées et baptisées "Maison de l'Industrie" :

- Structure juridique unique regroupant géographiquement tous les services avec un organigramme établi par fonction : promotion, étude, assistance.

- structure de type Holding où chacun garderait son autonomie juridique mais il y aurait une cellule de concertation légère chargée de faire l'interface chaque fois que les projets le nécessitent.

Dans les deux cas, le secteur privé devrait en prendre la responsabilité au niveau de la Direction Générale de cette institution.

3. Ces deux nouvelles structures avaient été préalablement discutées avec tous les bailleurs de fonds et avaient reçu l'accord sur le Holding, y compris celui du PNUD/ONUDI lors d'une réunion le 5 Novembre 1991. Toutefois, pour des raisons dues aux événements socio-politiques, il a été difficile d'approfondir cette réflexion.

4. Néanmoins, à l'heure actuelle, il paraît que le MISE a décidé de faire revivre le projet d'une "Maison de l'Industrie" et est en train de préparer les modalités pratiques de sa mise en oeuvre.

#### 3.3 APIEX - TOGO

1. La mission a eu connaissance du projet APIEX-Togo qui a germé suite à la visite à Lomé en Février 1992 de Monsieur Prouteau, Président du Conseil National du Patronat Français (CEPIA) pour l'Afrique. Ce dernier a proposé au Gouvernement togolais la création d'une agence de promotion des investissements et des exportations (APIEX-Togo) suivant le même modèle que celle créée en Tunisie, comme structure de promotion et d'appui aux activités des investisseurs privés. "Cette agence, constituée sous la forme d'un organisme d'intérêt public, sera administrée conjointement par le CNP, d'autres institutions du secteur privé et de l'Administration publique. Elle permettra une

bonne coordination des différentes actions actuellement disséminées et isolées des organismes internationaux et des organismes consulaires."

2. Une mission des opérateurs économiques togolais a été organisée en Mai 1992 auprès de l'API-Tunisie pour étudier son fonctionnement.
3. La mission de CEPIA a été suivie en Avril 1992 par la mission d'un Consultant CEPIA qui a donc présenté le projet aux plus hautes autorités togolaises. Par la suite les représentants du Bureau du Premier Ministre, MPAT, MIPME, CNP, GIPME et CCAIT ont participé au mois d'Avril 1992 à la rédaction d'un document pour définir le rôle de l'APIEX-Togo. On peut constater que le MISE n'a pas participé à la rédaction dudit document, qui d'ailleurs ne mentionne pas les modalités pratiques du fonctionnement de APIEX-Togo, une estimation des coûts et les sources de financement. Le document a été soumis récemment au bureau du Premier Ministre pour approbation. Cette création, émanation du CEPIA, a été présentée au Ministère de la Coopération française pour financement dès Décembre 1991.
4. L'organisation de APIEX-Togo comprendra un coordinateur (Directeur Général), des services communs, un dispositif de guichet unique, un département de la promotion des investissements, un département de l'assistance aux entreprises et aux promoteurs, et un département de la promotion des exportations. Il faut signaler que ce projet couvrira tous les investissements - touristiques, zone franche, territoire douanier, FME, etc...
5. La mission a eu l'occasion de rencontrer un Consultant indépendant, financé par la Coopération française, qui est venu au Togo pour faire une étude de faisabilité sur la base des mêmes termes de référence que le projet APIEX-Togo sans que officiellement ce soit dit. Il ressort de cet entretien que APIEX-Togo est destiné à promouvoir uniquement les investissements français au Togo et ultérieurement les investissements européens dans la perspective d'une Agence unique de coopération bilatérale. Le projet, d'un coût minimum de 180 millions F CFA par an compte uniquement pour sa réalisation sur une assistance de la Coopération Française.

#### 3.4 RECOMMANDATIONS

1. La mission recommande les étapes suivantes de façon à mieux gérer les ressources humaines et financières.
  - a) Fusion de la SAZOF et du CTPI en une seule institution. Cette entité continuerait à jouer son rôle antérieur mais étendu à tous les projets industriels :
    - promotion commerciale des investissements au Togo
    - gestion des moyens et appui aux processus de création des entreprises aussi bien pour la zone franche que pour le territoire douanier par l'intermédiaire du guichet unique.
  - b) La Chambre de Commerce et d'Agriculture et d'Industrie doit garder sa vocation d'assistance aux entreprises. La CCAIT dispose de deux services :

- DIVAE : Assistance aux micro-entreprises dans tous les secteurs
- service d'assistance aux PME industrielles (PNUD/ONUDI).

Il serait souhaitable que les deux entités se rapprochent pour pérenniser le service d'assistance aux PME.

- c) Le futur rôle du CTI, (association de droit privé) qui ne s'occupe que de projets industriels de transformation, devra être éclairci mais seul son Conseil d'Administration pourra en décider. Les deux solutions de rapprochement avec SAZOF/CTPI ou CCAIT sont valables. Rappelons que le CTI dispose d'un fonds d'étude et qu'il siège à la Commission du Code des Investissements.
  - d) Il faut assurer entre ces deux futures entités une coordination de travail. La mission propose donc la création d'une cellule de coordination destinée à faire la synthèse entre les actions opérationnelles Zone Franche et PME. Par ailleurs, cette cellule pourra être une interface privilégiée du gouvernement au niveau du GSDI et Normalisation soit directement, soit en utilisant les cadres et experts des projets Zone franche et PME. Si les projets FED et USAID se réalisent, les gestionnaires de ces projets seront invités au niveau de la cellule de coordination.
2. Le PNUD attend de l'ONUDI tant à Lomé qu'à Vienne, une meilleure coordination des projets. Celle-ci doit se situer à 3 niveaux :
- a) Assistance du bureau de l'ONUDI à Lomé  

Le bureau de l'ONUDI devra tenir une réunion hebdomadaire interne à l'ONUDI d'une heure au cours de laquelle les problèmes courants quotidiens des quatre projets seront abordés. Le Directeur de l'ONUDI et son assistant (JPO), les Conseillers Techniques des projets, le Chargé de programme ONUDI au PNUD participeront à ces réunions hebdomadaires.
  - b) Au niveau du PNUD à Lomé  

Si l'on veut assurer une bonne cohésion des équipes ONUDI et des projets, il faut une réunion mensuelle sous la présidence du Représentant Résident du PNUD ou son adjoint, réunion à laquelle participeraient tous les responsables directs des projets, c'est-à-dire le Directeur de l'ONUDI, les Conseillers Techniques des projets, les Directeurs et Coordinateurs nationaux. Tous les deux mois, chaque projet sera présenté en détail, ce qui fait que la situation détaillée d'avancement des projets sera connue deux fois par an. Ceci permettra de mieux suivre les projets dans leur environnement national. C'est d'abord aux équipes sur place de montrer les complémentarités et la cohérence des projets.

c) Au siège de l'ONUDI à Vienne

Il est nécessaire que les responsables des projets (Back-stopping Officers) et le responsable du pays dans la Direction Afrique par région tiennent des réunions périodiques sur la base des rapports du terrain pour suivre et apporter les corrections nécessaires.

CHAPITRE 4 - LE REGROUPEMENT DES PROJETS PNUD/ONUDI EN UN PROGRAMME D'APPUI AU SECTEUR INDUSTRIEL

- 4.1. Le PNUD a demandé à la mission d'examiner la possibilité de regrouper les projets PNUD/ONUDI en un programme d'appui au secteur industriel dans le but d'effectuer des économies sur le plan administratif et d'apporter plus de cohérence et une meilleure coordination avec les activités des autres bailleurs de fonds dans le secteur.
- 4.2. Dans ce cadre, il est nécessaire de rappeler brièvement ici quels sont les projets PNUD exécutés par l'ONUDI au Togo :

- 1) TOG/86/013 - Assistance dans le domaine de la normalisation et du contrôle de qualité.

Ce projet vise à renforcer le Secrétariat du CSN et à réaliser des actions spécifiques (métrologie, normes, installation de laboratoires, formation des cadres) au niveau de 7 secteurs. Ce projet domicilié au MISE a commencé en Octobre 1989 et est pratiquement terminé depuis Décembre 1991, faute de fonds nécessaires pour compléter certaines activités prévues.

Le projet a fait l'objet d'une évaluation finale examinée lors de la réunion tripartite du 15 mai 1992. Cette réunion a reconnu l'importance de la Normalisation - Qualité pour le développement du pays tant sur les plans industriel, économique et social que sur le plan humain. Elle a recommandé de consolider et pérenniser le système mis en place et la continuation des activités interrompues, en particulier la mise sur pied du Bureau de Normalisation - base de toute l'action future.

- 2) TOG/88/004 - Assistance aux PME/PMI.

Le but de ce projet est d'apporter une assistance directe aux entreprises industrielles dans leurs activités de restructuration et de pré-investissement. Le projet s'appuie, en les renforçant, sur les capacités des bureaux d'études et de conseil locaux.

Ce projet, domicilié à la CCAIT (Corps Consulaire sous tutelle du MCT) a démarré le 1er Septembre 1990 et sera terminé le 31 Août 1992. Le projet a fait l'objet d'une évaluation interne examinée lors de la réunion tripartite du 14 Février 1992 qui a recommandé dans l'immédiat la poursuite des activités du projet pendant 12 mois afin de consolider les résultats positifs obtenus.

Une évaluation en profondeur du projet est prévue pour Juin 1992, sujette aux disponibilités des consultants du PNUD et de l'ONUDI.

3) TOG/89/011 - Assistance au programme de développement des zones franches.

- Le but du projet est d'apporter un appui au programme Zone Franche à travers la SAZOF et le CTPI.  
SAZOF et CTPI existent de facto et n'ont pas encore de statuts juridiques. Elles sont supervisées par le MISE.
- Le projet a démarré le 21 Avril 1991 et la date prévue pour l'achèvement est en Janvier 1994.
- Le projet a fait l'objet d'une évaluation interne qui a été examinée lors d'une réunion tripartite le 27 Mai 1992.

4) TOG/89/012 - Formulation d'un programme d'actions dans le cadre d'une gestion stratégique du développement industriel (GSDI).

- L'objectif du projet est l'amélioration du contexte macro-économique dans lequel se situe l'entreprise en formulant des programmes d'actions pour améliorer la compétitivité des industries togolaises dans les différents sous- secteurs/filières.
- Ce projet n'a démarré effectivement qu'en Février 1992, avec l'arrivée des experts internationaux (itinérants) pour le lancement des activités. La durée prévue du projet est de 18 mois.
- Le projet est domicilié à la Direction de l'Industrie du MISE.

4.3. Les actions engagées par l'ONUDI se situent comme on l'a vu à deux niveaux totalement complémentaires :

- macro-économie : GSDI et Normalisation
- micro-économie : Zone franche et Assistance aux FMI.

Ceci signifie que les 2 premiers projets relèvent d'une structure fonctionnelle dont les actions et décisions resteront le privilège et le pouvoir de l'Etat. Les 2 autres projets sont certes dépendants de la stratégie établie par le gouvernement mais sont orientés vers une action opérationnelle vers le secteur privé.

Il peut donc y avoir difficilement une dépendance organique étatique entre ces deux orientations complémentaires mais dont les objectifs sont différents et peut-être conflictuels. L'action vers le secteur privé même s'il est financé par des fonds publics doit être au maximum dégagé de toute tutelle étatique. C'est pour répondre à ce souci que les organismes consulaires comme les Chambres de Commerce relaient l'Etat au niveau opérationnel.

Toutefois, une coordination entre les activités de ces projets est hautement souhaitable pour des raisons évidentes et la mission a fait des propositions concrètes à ce sujet dans le Chapitre 3, Mécanisme et Coordination.



## CHAPITRE 5 - RESUME DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

### I - INTRODUCTION

1. A la requête du Gouvernement togolais et du PNUD, une revue du programme PNUD/ONUDI en cours d'exécution au Togo a été menée dans le but d'évaluer les résultats accomplis par rapport aux objectifs visés et de faire des recommandations concernant la bonne poursuite des activités et leur meilleure coordination autour d'un programme intégré d'appui au secteur industriel en prenant en compte les interventions des autres bailleurs de fonds dans le secteur industriel.

2. Au cours de la mission, suite à la demande du Gouvernement, la réflexion a été élargie pour couvrir tous les besoins urgents du secteur industriel ainsi que les mesures concrètes pour la mise en oeuvre des recommandations de la Revue du secteur industriel fait par l'ONUDI en Novembre 1990. La mission a eu donc pour mandat de ne pas se limiter au 5ème CIP du PNUD, car le Gouvernement a l'intention de proposer le financement des besoins du secteur à d'autres bailleurs de fonds à la prochaine Conférence de la Table Ronde pour le Togo.

3. La mission était composée de

- Monsieur Kadress Vencatachellum, Directeur de l'ONUDI au Togo en détachement temporaire au siège de l'ONUDI et
- Monsieur Akouété-Jaenavho Ajavon, Consultant national du bureau d'études CEP (Conseil Etudes Projets).

La mission a eu des consultations avec le PNUD et l'ONUDI (Représentant Résident et son personnel), les principaux officiels du gouvernement (Ministre de l'Industrie et des Sociétés d'Etat ; Ministre du Tourisme, de l'Artisanat et des PME ; Ministre du Plan et Aménagement du Territoire, Secrétaire Général OCATT, Directeur Général du Plan ; Directeur des PME, etc...) ; les Directeurs nationaux ; les Conseillers techniques et le personnel national des projets Zone Franche, Assistance aux PME, Normalisation et Contrôle de Qualité, Gestion Stratégique du Développement Industriel, SALT, GTPME et les Directeurs de 11 entreprises de la Zone Franche ; les principaux bailleurs de fonds (Banque Mondiale, OCCE, FAC, IFU, USAID, CEE, AMSCO, FAO) ; et les responsables des projets au siège de l'ONUDI.

4. Monsieur Shadrack Ndam, Chef du Programme Afrique au siège de l'ONUDI a participé dans la phase finale de synthèse des recommandations et de la présentation du rapport de la mission au PNUD et au Gouvernement.

### II - CONSTATATIONS

#### A. Constatations générales

1. Parmi ses objectifs de développement, le gouvernement accorde une haute priorité au développement du secteur industriel.

2. Le gouvernement apprécie l'assistance fournie par le PNUD/ONUDI et souhaiterait leur continuation.

3. Le gouvernement et le PNUD sont très concernés par les chevauchements apparents du programme d'assistance de l'ONUDI et voudraient une meilleure

coordination non seulement entre les projets PNUD/ONUDI mais aussi avec les interventions des autres bailleurs de fonds dans le secteur industriel.

4. Le PNUD/ONUDI est disposé à continuer son assistance au secteur industriel togolais pourvu que les problèmes et contraintes rencontrés dans l'exécution des projets soient résolus préalablement.

B. Constatations particulières sur les projets

1. Le projet DP/TOG/86/013  
(Normalisation et Contrôle de la Qualité)

a. Résumé des objectifs :

Renforcer la capacité du Conseil Supérieur de la Normalisation (CSN) pour atteindre les objectifs prioritaires dans le domaine de la Normalisation et Contrôle de qualité.

b. Résultats attendus

1. Constitution d'archives et un fichier de toute documentation normative
2. Formation de personnel
3. Préparation de texte réglementaire définissant les attributions du Secrétariat du CSN
4. Elaboration des normes et textes réglementaires dans les domaines de métrologie, cultures vivrières et industrielles, blocs en terre stabilisée, eau potable et boissons non alcoolisées et pesticides.
5. Equipement de laboratoire

c. Résultats obtenus

1. Archives constituées partiellement
2. Formation de 13 cadres réalisée
3. Texte réglementaire sur les attributions du CSN réalisé
4. 41 normes homologués + 30 en attente ; Textes réglementaires en attente d'application
5. Equipement de laboratoire acheté

d. Problèmes rencontrés

1. Non-recrutement de deux cadres ingénieurs - formation prévue pour eux pas réalisée
2. Délai dans l'homologation des normes et textes réglementaires pas appliqués
3. Laboratoires non opérationnels, dont pour un la construction n'est pas encore terminée

e. Recommandations pour un programme intérimaire 1992-93  
(18 mois)

Pour le Gouvernement

1. Renforcer le secrétariat du CSN par deux cadres d'ingénieurs , 1 documentaliste et 1 secrétaire

2. Réseau identifié de laboratoires sensibilisés à la qualité des prestations d'analyses et d'essais
3. Audit des principales PMI et formation dans la gestion du contrôle de la qualité

Pour le PNUD/ONUDI

1. Compléter les équipements essentiels manquants du projet livrés aux laboratoires
2. Fournir des consultants à court terme pour assister l'installation des équipements et la formation des cadres nationaux dans leurs utilisations

2. Projet DP/TOG/88/004 - Assistance aux PME - PMI

a. Objectifs

1. Assistance aux petites et moyennes entreprises industrielles dans leurs activités de restructuration et de pré-investissement
2. Formation de bureaux d'études pour les interventions au secteur privé
3. Mise en place d'un Fonds autorenouvelable

b. Résultats attendus

Objectif 1

1. Renforcer une dizaine de bureaux d'études nationaux
2. Réalisation de 6 études de pré-investissement
3. Séminaire de formation sur la méthodologie d'évaluation des projets
3. Séminaire COMFAR

Objectif 2

1. Identification et sélection des entreprises
2. Réalisation de 30 études de pré-diagnostic
3. Réalisation de 20 études de diagnostics approfondis avec application des recommandations

Objectif 3

Mise à la disposition de certaines PMI de crédits pour la réhabilitation

c. Résultats actuels

Objectif 1

Réalisé en totalité malgré la révision à la baisse du nombre de bureaux d'études (6 à 3)

Objectif 2

Les parties 1 et 3 sont réalisées, la partie 3 est réalisée pour les diagnostics mais en raison des contraintes particulières, l'application n'a débuté qu'en janvier 1992.

Le nombre d'entreprises assistées a atteint quarante et deux stages ont été réalisés.

Objectif 3

Non réalisé

Le crédit a été mis sur l'objectif 2.

d. Contraintes

1. Absence d'une politique industrielle avec un environnement institutionnel favorable au développement des PMI
2. Etroitesse des marchés
3. Situation financière trop détériorée des entreprises
4. Formation des chefs d'entreprises insuffisante

e. Recommandations pour un programme intérimaire 1992-93 (15 mois)

Pour le Gouvernement

1. Suivre les projets étudiés en vue de les pousser jusqu'à la réalisation
2. Mettre en application le programme national de Normalisation et de Qualité dans les entreprises assistées

Pour le FNUD/ONUDI

1. Reformulation du nouveau projet à partir du 1er Septembre 1992 en mettant l'accent sur les aspects de politiques et infrastructures institutionnelles et le financement des PMI.
2. Passer de la phase d'études aux applications, mises en oeuvre dans une vingtaine d'entreprises (Business Plan)
3. Accentuer le volet Formation vers l'entreprise et les bureaux d'études
4. Mettre en oeuvre une formation pour les cadres togolais devant prendre le relais du projet.

3. DP/TOG/89/011 - Assistance au développement du programme des Zones franches au Togo

a. Objectifs

Le but principal du projet est d'apporter un appui au Programme des Zones Franches de Transformation pour l'Exportation (ZFTE) à travers la Société d'Administration du Régime de la Zone Franche (SAZOF) et le Centre Togolais de Promotion des Investissements (CTPI).

b. Résultats attendus

1. Le renforcement des capacités du CTPI
2. La mise en place et en fonctionnement des structures de la SAZOF
3. Une étude sur la mise en place d'un capital à risque

c. Résultats obtenus

Le projet a bien démarré : à la date du 18 mai 1992, 47 entreprises ont reçu l'agrément dont 8 sont en plein essor d'activités employant 603 Togolais.

Suite au recrutement du personnel du projet (équipe complète à part un expert national, poste 17-04) un certain nombre d'activités ont démarré dans le domaine de la promotion et de l'administration du programme ZFI notamment la définition d'une stratégie et l'élaboration d'outils de promotion, la formation de l'équipe nationale sur le tas, des voyages de

promotion, l'identification et assistance aux promoteurs dans l'obtention d'agrément, la mise en place des banques de données et équipements nécessaires au fonctionnement des institutions.

Selon le rapport d'évaluation de l'exécution du projet en date du 30 Mars 1992, les 3 produits sont jugés par le siège de l'ONUDI comme étant moins que satisfaisants tant sur le plan quantité que qualité, dûs notamment aux facteurs extérieurs aux projets (institutionnel, politique, etc...). Il a été signalé qu'une analyse adéquate de la performance du projet est difficile vu le manque de critères précis dans la formulation du document de projet pour mesurer le succès du projet.

#### d. Contraintes

Les principaux problèmes qui affectent l'exécution du projet sont :

1. Manque d'un cadre institutionnel (la SAZOF et le CTPI n'ont pas de statut juridique et le Comité permanent d'agrément n'a pas été constitué) ;
2. Environnement actuel peu incitatif pour attirer des investisseurs et encourager ceux qui ont obtenu un agrément provisoire à aller de l'avant avec leurs projets;
3. Engagements du gouvernement inscrits dans le document de projet pas tenus ;
4. Attente d'une décision sur la réorganisation des structures de promotion industrielle.
5. Retard dans le développement physique des sites retenus.

#### e. Recommandations pour un programme intérimaire 1992-93 (18 mois)

Etant donné que le programme de Zone franche en lui-même a bien démarré et est très prometteur pour la création d'emplois, il est recommandé de continuer le projet d'assistance en cours à la Zone franche.

Les actions suivantes sont donc proposées en vue de consolider les activités déjà entamées et afin d'être capable d'atteindre à la fin du projet les résultats attendus :

#### Pour le Gouvernement

1. Appuyer davantage les fonctions d'administration et de promotion du programme à l'aide de l'équipe déjà en place ;
2. Prendre des dispositions nécessaires en vue du démarrage d'un début de développement physique de la Zone II.
3. Mettre à jour les outils de promotion (brochures, video).

#### Pour le FNUD/ONUDI

1. Recourir à des missions de courte durée d'une part des consultants ayant de l'expérience confirmée dans le domaine de la promotion et de l'administration de zones franches afin de dynamiser le programme ;

et d'autre part à des consultants de courte durée pour renforcer les capacités dans le domaine des relations publiques/service client, des méthodes d'évaluation des dossiers ;

2. Elaborer un rapport contenant les orientations et les stratégies à moyen et long terme du programme de la Zone Franche Industrielle au Togo ;
3. Prendre toutes les dispositions pour assurer une bonne préparation des voyages de promotion prévus en 1992 en les ciblant davantage ;
4. Organiser en temps opportun des stages de courte durée pour les cadres nationaux dans des zones ayant démontré du succès, en tenant compte de l'aspect coopération Sud-Sud ;
5. Mettre à la disposition de SAZOF/CTPI un minimum de documents de référence nécessaires pour leur fonctionnement

f. Actions à prendre par le gouvernement

1. Regrouper dans les meilleurs délais la SAZOF et le CTPI en une seule institution dirigée à temps partiel par un haut personnage du secteur privé, comme PDG. Ce regroupement apportera des économies sur le plan administratif et financier et une meilleure collaboration entre les deux institutions existantes.
2. Prendre les dispositions nécessaires en vue d'honorer les engagements du gouvernement inscrits dans le document de projet en particulier ceux relatifs aux frais de fonctionnement et aux activités de promotion.

3. DP/TOG/89/012 (Gestion stratégique)

a. Résumé des objectifs

1. Préparer le programme d'actions pour améliorer compétitivité des industries et renforcer le développement et la restructuration des entreprises privées ;
2. Etablir un dispositif de concertation et de coordination inter-ministérielle pour la formulation et mise en oeuvre du GSDI ;
3. Renforcer les capacités du MISE et MPAT en matière de GSDI ;

b. Résultats attendus

1. Connaissance précise des sources d'inefficacité et raisons du manque de compétitivité des industries
2. Mesures et actions concrètes pour améliorer la compétitivité des filières industrielles analysées

3. Concertation effective entre pouvoirs publics et opérateurs privés concernés par le programme d'actions
4. Coordination interministérielle effective entre administrations concernées par le développement industriel
5. Mise en place du système de suivi et d'information.

c. Résultats obtenus

Toutes les activités sont en cours de démarrage.

d. Contraintes

Toutes les activités étant en cours de démarrage, aucune contrainte n'a encore été identifiée.

e. Proposition de programme pour 1992 - 93 (18 mois)

Actions à prendre par le Gouvernement

1. Prise en compte de l'intégration industrielle sous-régionale ;
2. Mise en place d'un comité national pour l'industrie pour coordonner l'ensemble des projets concernant l'industrie
3. Création au sein du MISE d'une structure d'étude, d'impact et de suivi des mesures macro-économiques concernant le secteur industriel.

Actions à prendre par le PNUD/ONUDI

1. Révision d projet Gestion Stratégique pour lui permettre de donner un cadre politique et institutionnel pour assurer le développement, l'exécution, la coordination et le suivi de toutes les activités dans le secteur industriel dans le pays financé par le gouvernement, PNUD, ONUDI et d'autres bailleurs de fonds
2. Elaborer des sous-programmes (projets) dans les domaines de PMI, Zone franche, Normalisation et Contrôle de qualité, formation de main d'oeuvre industrielle, secteur privé et services de soutien ;
3. Mise en place dans le bureau du PNUD/ONUDI à Lomé d'une équipe de gestion pour la coordination et le suivi du programme d'assistance au secteur industriel.

III - RECOMMANDATIONS D'UN PROGRAMME A LONG TERME POUR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR INDUSTRIEL DU PAYS

Tandis que des résultats significatifs ont été obtenus dans le développement du secteur industriel au Togo, il y a un besoin de prendre des mesures concertées afin d'accélérer encore plus le développement du secteur. Ce développement additionnel doit être basé, comme indiqué précédemment, sur la base d'une approche programme intégré dans le cadre du programme de Gestion Stratégique du Secteur Industriel (GSDI). Une telle approche permettra l'élaboration concrète des sous-programmes/projets dans les secteurs prioritaires de l'industrie et les domaines prioritaires des donateurs et organismes d'investissement. Elle permettra aussi une harmonisation et une

coordination effective de toutes activités dans le secteur industriel financées par le gouvernement, les agences d'aide bilatérales et multilatérales et les organismes d'investissement. Sur la base des priorités déjà établies par le gouvernement dans le secteur industriel et dans le cadre de la valorisation des ressources naturelles, spécialement agricoles, une attention spéciale sera accordée aux domaines suivants :

- 1 - Politique et stratégie industrielle
- 2 - Petites et moyennes entreprises et Promotion du secteur privé
- 3 - Développement de la Zone franche
- 4 - Normalisation et Contrôle de qualité
- 5 - Développement des compétences industrielles

La cohérence de ces questions devrait permettre d'identifier les secteurs où chaque bailleur de fonds trouvera sa contribution à la construction de cet ensemble.

Pour permettre une meilleure coordination et harmonisation des activités dans le secteur industriel, les autorités nationales pourraient considérer de revoir les structures non seulement au niveau des Ministères mais aussi au niveau des autres institutions afin d'améliorer leur efficacité. Le PNUD et l'ONUDI sont disposés à aider le gouvernement dans cette réflexion s'il le désire.

#### 1 - POLITIQUE ET STRATEGIE INDUSTRIELLE

Un développement industriel doit être basé sur des stratégies macro-économiques clairement définies et acceptées entre les pouvoirs publics et les opérateurs économiques. Cette stratégie est la résultante d'une analyse des forces et des faiblesses de l'existant, mais aussi la volonté de combler des lacunes qui handicapent l'économie d'un pays en termes d'équilibres financiers.

Une stratégie pour le développement du secteur industriel du pays doit être également pensée en termes régionaux et non uniquement national en tenant compte des autres pays voisins ou plus lointains (par exemple stratégie huile de palme, textiles, etc...)

Le Togo est totalement démuné d'une stratégie permettant de répondre à la fois et des actions de court terme (protection d'une production) et moyen terme (potentiel de ressources).

Le Togo doit donc combler cette lacune à deux niveaux : les institutions d'analyse et de décisions et les organismes de l'exécution.

Il faut donc que la gestion de la politique et stratégie industrielle du pays puisse disposer d'informations et de propositions prenant en compte les ressources naturelles et des aspects d'environnement dans un schéma cohérent.

- Politique vis à vis de la PMI en général
- Politique vis à vis de la Zone Franche
- Politique vis à vis du secteur privé ;
- Développement optimum des compétences industrielles
- Normalisation et contrôle de qualité pour permettre d'assurer la qualité compétitive des produits tant locaux qu'internationaux.



## 2 - DEVELOPPEMENT ET PROMOTION DE PMI ET DU SECTEUR PRIVE

Une politique au Togo pour le développement et la promotion des PMI doit s'adresser aux micro-entreprises individuelles et artisanales et au secteur moderne. Le projet micro-entreprises est extrêmement important car :

- il formalise l'informel
- il apprend le métier à des personnes qui n'auraient peut-être pas trouvé du travail ailleurs
- Il est l'antichambre de la sous-traitance.

Le développement des micro-entreprises nécessite également une approche identique mais beaucoup plus étoffée qui a été proposée au Gouvernement par le FED et déjà discutée avec les autres bailleurs de fonds. Une coordination devra être menée avec l'aide aux PMI.

En ce qui concerne les PMI:

La politique pour le développement industriel doit mettre un accent particulier sur les incitations financières et fiscales pour encourager les entrepreneurs nationaux à investir dans le secteur des PMI. Elle doit aussi avoir une infrastructure institutionnelle bien organisée pour aider les entrepreneurs à mobiliser les ressources financières nécessaires et de services de conseils concernant en particulier l'acquisition de la technologie, le marketing, la maintenance et de promouvoir les produits sur le marché local et international. La politique doit aussi prévoir les meilleures façons d'organiser une assistance directe aux entreprises concernant la gestion des entreprises, la réhabilitation, l'expansion, la modernisation, la formation du personnel et le contrôle de qualité. Ces deux secteurs (formel et informel) doivent sentir en permanence l'appui des pouvoirs publics et opérateurs économiques de développement.

Dans une économie libérale, l'entrepreneur ou l'investisseur est le moteur du développement. L'Etat, de son côté, met en place un processus de développement qui consiste à créer un cadre adéquat et un environnement économiquement viable à l'éclosion et à l'expansion des initiatives individuelles ou collectives, soit qu'il s'agit des entreprises individuelles soit qu'il s'agisse des sociétés par actions, sociétés industrielles, secteur informel, secteur des Bâtiments et travaux publics et secteur des services.

Les faiblesses du secteur privé et du tissu industriel sont caractérisées par l'absence d'intégration avec le secteur primaire et la dépendance vis à vis de l'extérieur pour les approvisionnements. Cependant, le Togo dispose toujours de nombreux atouts pour lui permettre de relever le défi du développement en particulier dans le domaine de l'agro-industrie.

La question primordiale de promotion du secteur privé reste le problème des projets fiables et du financement de promoteurs sans apport personnel. Le Togo, au cours de ces dernières années a fait des efforts en libéralisant et en privatisant son économie. Ces efforts tendent à promouvoir l'investissement privé et des recettes d'exportation. Mais bien des difficultés subsistent encore :

- étroitesse des marchés
- réforme de la législation
- ouverture de l'administration vers le secteur privé

- règles des mécanismes bancaires peu ouverts aux risques de l'entreprise
- méthode de gestion inadaptée
- commercialisation inadaptée
- formation mal adaptée
- coût élevé de l'énergie et des communications
- nécessité de promouvoir une véritable classe d'entrepreneurs décidés à prendre les risques du secteur privé
- politique industrielle inexistante.

Pour inciter les investisseurs à s'implanter dans le pays et à redynamiser leurs affaires, le Togo doit pouvoir résoudre les problèmes cités plus haut dans les meilleurs délais.

### 3 - POLITIQUE ET PROGRAMME A LONG TERME VIS A VIS DE LA ZONE FRANCHE

La pérennisation du programme de Zone Franche appelle, en plus des activités à court terme précédemment énumérées, à l'élaboration d'un programme à moyen et long terme qui doit consister dans la définition d'un cadre politique, institutionnel et opérationnel visant à assurer une meilleure coordination des actions des différents intervenant (Gouvernement, secteur privé, bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux) dans le développement de la zone franche.

### 4 - NORMALISATION ET CONTRÔLE DE QUALITE

Dans le contexte international de la concurrence et de la libéralisation de l'échange, les produits quel que soit leur lieu de fabrication devront de plus en plus répondre à des normes de qualité, par exemple de non-toxicité, surtout quand les produits sont destinés à être exportés sur les marchés nord-américains ou européens. Les consommateurs nationaux vont devenir également exigeants même pour les produits fabriqués traditionnellement.

L'évolution du changement dans les techniques est souvent longue et coûteuse car on ne peut du jour au lendemain arrêter des habitudes de longue date. La normalisation et de contrôle de qualité est donc un travail de longue haleine et qui avant d'être répercutée sur tout le territoire prendra du temps si l'on veut privilégier la prévention plutôt que la sanction. La gestion stratégique du développement industriel couplée à la Normalisation et Contrôle de qualité sera une arme très importante pour la protection des produits togolais.

### 5 - DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

En matière de ressources humaines, le potentiel du Togo est l'existence d'une population active importante (un tiers de la population) et jeune. Cependant ces ressources devront être mieux valorisées tant au niveau du système éducatif que des entreprises.

L'amélioration de la qualité de l'enseignement par la formation des enseignants, des capacités d'accueil, la révision des programmes pour les adapter aux besoins réels du pays est indispensable pour permettre le développement du secteur industriel et de manière générale à l'amélioration de la participation active des populations à tous les niveaux du processus de développement.

En termes concrets, le gouvernement devra étudier la possibilité d'élaborer un programme national de valorisation des ressources humaines qui à court, moyen et long terme devra atteindre les objectifs suivants :

- A court terme

Envisager des actions de formation ponctuelle et continue qui sera à la fois adaptée aux besoins en formation immédiate des entreprises et aux demandes de soutien à initiative privée ;

- A moyen terme

Promouvoir les capacités d'analyse, de conception et de gestion des cadres en matière de politique industrielle et développement ;

- A long terme

Education fondamentale, alphabétisation, formation initiale et professionnelle avec le souci d'un partage équitable de l'éducation de la base et de l'accès à la formation professionnelle ; et de l'intégration des femmes (avec priorité aux femmes en milieu rural)

Par ailleurs le gouvernement peut, à très court terme, envisager la création d'une cellule spéciale chargée de valoriser les ressources humaines indispensables au développement de l'industrie.

Cette cellule togolaise, assistance technique souple, mobile, composée d'une équipe mixte, interdisciplinaire s'appuyant autant qu'il est possible sur des compétences nationales et régionales serait chargée :

- d'analyser les besoins en main d'oeuvre technique;
- de prendre en charge les difficultés d'intégration des femmes dans le secteur industriel;
- de mener une réflexion de conception d'une politique générale cohérente, susceptible de promouvoir le secteur industriel;
- de proposer des actions de formation adaptée à la demande et coordonner celles qui existent.

ANNEXES

ANNEXE 1

TERMES DE REFERENCE

MISSION DE REVUE DES PROJETS DU PNUD/ONUDI  
EN COURS D'EXECUTION AU TOGO

---

I. CONTEXTE ET OBJECTIF

Le secteur industriel togolais compte environ 80 entreprises qui contribuent pour 15% au PIB. Il est constitué à 90% de PMI, donc plus des deux tiers sont localisés à Lomé. L'emploi dans l'industrie reste relativement modeste dans l'économie togolaise. Il représente moins de 1% de la population active totale et 13,2% des emplois du secteur moderne soit respectivement 10.000 et 100.000 personnes.

La politique industrielle du gouvernement togolais s'articule autour des six axes suivantes :

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

Le PNUD et l'ONUDI ont mis en oeuvre au cours du 4e Cycle du PNUD (1986-1991) cinq (5) projets dans le secteur industriel qui actuellement se trouvent à différents stades d'exécution.

De manière générale, cette assistance conforme aux axes du développement du pays vise essentiellement, d'une part à renforcer la capacité du gouvernement à gérer l'économie industrielle, et, d'autre part à promouvoir le développement du secteur privé. L'assistance à la zone franche qui mobilise 2 millions US \$ du 4e CIP vise à promouvoir la création d'entreprises industrielles exportatrices à plus de 80%. Le démarrage du programme de zone franche a été rapide : 45 entreprises ont demandé l'agrément ; à ce jour une quinzaine d'entreprises sont opérationnelles ou en voie de l'être. L'engagement de l'état togolais, contre-partie du projet, au niveau des structures et moyens financiers n'a pas été finalisé. La promotion de la Zone Franche n'a pas pu être effective en raison de la situation politique et du manque de moyens financiers.

Le projet assistance aux PME a obtenu pendant 18 mois des résultats tangibles et concrets, notamment la restructuration d'une vingtaine d'entreprises, la formation des bureaux d'étude et la création d'une entreprise.

Malgré l'insuffisance des efforts déployés par la contrepartie gouvernementale, le projet DP/TOG/86/013 - Assistance dans le domaine de la normalisation et du contrôle de qualité a réalisé des résultats appréciables, notamment le renforcement du Conseil Supérieur de la Normalisation, la

formation de cadres de laboratoire, l'élaboration des normes et l'équipement des laboratoires. Cependant la pérennisation de l'action du PNUD/ONUDI, dont la phase actuelle s'achève en mai 1992, nécessite un examen approfondi.

Par ailleurs, le projet assistance à la formulation d'un programme d'actions dans le cadre d'une gestion stratégique du développement industriel, dont le démarrage a eu lieu en février 1992 devra permettre d'identifier les créneaux à haut potentiel d'emploi et les problèmes de compétitivité, et ceux liés à l'environnement réglementaire et institutionnel qui entrave le développement du secteur industriel.

Le gouvernement et certains bailleurs de fonds concernés par le secteur industriel souhaitent une simplification du cadre réglementaire et l'unification des mécanismes d'assistance aux PME. Des réflexions sont en cours pour la mise en place d'une cellule qui assumerait une meilleure liaison entre les projets d'assistance.

Au niveau des projets ONUDI, il apparaît qu'une concertation plus approfondie devrait être menée pour en assurer une meilleure imbrication réciproque. Il est également important de voir comment le gouvernement togolais pourra assurer la relève nationale des projets dans les prochaines années.

Compte tenu de ces éléments, le PNUD et l'ONUDI ont décidé de procéder à une revue de tous les projets d'assistance au secteur industriel en cours d'exécution. Cette revue consistera à l'examen des projets afin de leur apporter une formulation et une coordination donnant la synergie la plus grande aux actions de l'ONUDI par rapport aux objectifs exigés pour la réussite et leur intégration dans le contexte politique et économique du Togo.

## II. TERMES DE REFERENCE

Les objectifs de la revue en grandes lignes sont les suivants:

- Revue de tous les projets PNUD/ONUDI en vue de proposer un cadre permettant d'atteindre la meilleure adéquation objectif et résultat et une réponse appropriée à l'environnement politique et économique.
- Indiquer comment mieux insérer les projets dans le cadre des grandes priorités du Ve Programme du pays particulièrement en référence au programme d'appui au secteur industriel proposé dans le rapport de la mission de programme de l'ONUDI, remis en mars 1992. Formuler dans ce sens des propositions opérationnelles.
- Indiquer comment les projets peuvent être associés pour améliorer l'efficacité de l'assistance PNUD/ONUDI par rapport aux opérateurs économiques tant privés que publics.
- Recommandations pour la bonne poursuite des activités des projets en cours.
- Proposer les mécanismes à mettre en place en vue d'assurer une meilleure coordination entre les projets.

- Examiner la possibilité de regrouper les projets du PNUD/ONUDI en un programme d'appui au secteur, en cohérence et coordination avec les activités/interventions des autres bailleurs de fonds dans le secteur industriel.

### III. COMPOSITION DE LA MISSION

Cette mission est composée d'un :

- Un fonctionnaire du siège de l'ONUDI ;
- Consultant national : Expert en économie industrielle ayant une connaissance des problèmes industriels ;

La mission sera coordonnée conjointement par le PNUD et la Direction générale du Plan et Développement.

### IV. CALENDRIER ET ITINERAIRE DE LA REVUE

- a) La mission séjournera au Togo du 03 mai au 25 mai 1992.
- b) Les membres de la mission participeront à une réunion de démarrage et d'exposé des projets au PNUD à Lomé, le 04 mai 1992 à 9 heures dans la salle de conférence.
- c) Les conclusions du rapport provisoire seront examinés le 22 mai 1992 lors d'une séance de travail regroupant le Ministère du Plan, le PNUD et l'ONUDI.

Le rapport final prenant en compte les observations de la réunion du 22 mai 1992 devra être déposé au bureau du PNUD le 25 mai 1992.

### V. CONSULTATIONS SUR LE TERRAIN

La mission maintiendra des contacts étroits avec le Représentant Résident du PNUD au Togo, les services du Gouvernement intéressés, les membres de l'équipe internationale d'experts, les structures dans lesquelles évoluent les projets, le personnel national assigné aux projets ainsi que les fonctionnaires hors siège de l'ONUDI au Togo.

Bien que la mission ait toute liberté pour discuter avec les autorités concernées de toute question touchant la tâche qu'elle doit accomplir, elle n'est autorisée à prendre aucun engagement au nom du PNUD ou de l'ONUDI.

### VI. COUT

La revue estimée à 9,000 US \$ sera financée par le projet DP/TOG/89/011 - Assistance à la Zone Franche.

ANNEXE 2  
LISTE DES PRINCIPALES PERSONNALITES RENCONTREES  
PAR LA MISSION A VIENNE ET AU TOGO

I - Nations Unies

**PNUD**

M. B. Ntegeye	Représentant Résident
M. S. Ursino	Représentant Résident Adjoint
M. Magbenga	Unité Economique
M. A. Mamadou	Economiste principal
M. J. Pentland	Chargé de Programme ONUDI
M. J.L. Savi de Tové	Conseiller spécial pour le secteur privé

**ONUDI**

M. A. Tirard	CIP Projet Appui aux PME/PMI - DP/TOG/88/004 et chargé de bureau de l'ONUDI à Lomé
M. C. Sobtafo	JFO - Assistant au Directeur de l'ONUDI
M. M.P. Sow	Expert Assistant - Projet DP/TOG/88/004
M. A. Gonçalves	Consultant - CIP Projet DP/86/013
M. B. Prost	Consultant - Projet DP/TOG/86/013
à la Denise	
M. G. Ledoux	IO/INFR - Backstopping Officer, Projet DP/TOG/86/013
M. J. Tourou	IO/IMR - Backstopping Officer, Projet DP/TOG/88/004
M. V. Klykov	IO/FEAS - Backstopping Officer, Projet DP/TOG/88/004
Mme L. Van Oyen	IO/INFR - Backstopping Officer, Projet DP/TOG/89/011
M. F. Richard	IO/PLAN - Backstopping Officer, Projet DP/TOG/89/012
M. X. Barthélémy	IO/PLAN - Backstopping Officer, Projet DP/TOG/89/012
Mme M.A. Martin	PPD/AREA/AFR - Area Programme Officer

**FAO**

M. N. Doumandji	Représentant Résident
Mme N. Brandstrup	Chargé de programme
M. A. de Medeiros	Assistant principal au Chargé de programme

**Banque Mondiale**

M. J. Daniel	Représentant Résident
--------------	-----------------------

II - Gouvernement

M. A.T. Gogué	Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire
M. Issa Samarou	Ministre de l'Industrie et des Sociétés d'Etat
M. K.L. Afantchawo	Ministre du Tourisme, de l'Artisanat et des PME
M. A. Ajavon	Directeur de l'Industrie et des PME
Mme A. Gninfou	Direction Générale du Développement Rural
M. K. Klutsé	Direction Générale du Plan
M. H. Krauss	Expert GTZ, Cabinet Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat
M. J. Nonon Saa	Directeur de la Planification du Développement
M. Koumi	Chef de Division du Développement industriel et artisanal MPAT
M. Noumadi	Secrétariat du Conseil Supérieur de la Normalisation, Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat



**Zone Franche**

M. B. Fadjara	Directeur Général SAZOF
Mme A. Kétévi	Directrice Générale CTPI
M. S. Morris	Conseiller Technique CTPI
M. H. Pohoresky	CTP Projet DP/TOG/89/011
M. Sikpa	Expert national

**III - Bailleurs de fonds**

(autres que Nations Unies/Banque Mondiale)

Dr A. Van Niekerk	Délégué CEE
M. R. Tyack	Représentant Caisse Centrale de Coopération Economique
M. G. Richardson	Chargé de Mission COCE
M. M. Hasdorf	Représentant Résident IFU
M. R. dos Santos Vilela	Directeur des opérations pour l'Afrique de l'Ouest, AMSCO
M. J. Grant	Chargé de Programme USAID
M. Lissard	Chargé des Affaires financières, FAC
M. Elissa	Chargé des Programmes FAC

**IV - Autres**

M. S. H. Razvi	Directeur SOTODAS
M. P. Bouin	PDG STPM
M. J.C. Mazé	Directeur de la production, STPM
M. B.A.L. Lawson	Gérant COTONFIL
M. B.M. Montant	Directeur Général CHAUX-Togo
M. J.P. Lafourcade	Directeur Général S.A.L.T.
M. Dae-Hung Lee	Directeur Général AMINA - TOGO
M. E. Bertocco	Directeur Général SA.BE.CA
M. C. Sitterlin	Directeur Général Togo Aero-Club
M. N. Ntumba	Directeur Général STANDARD DEVELOPMENT
M. Ekue Glikou	Chef de Production, SOTAB
M. R. Ceis	Consultant Ministère de la Coopération Française
M. Meyisso	Secrétaire Général OCAIT
M. Koudoyor	Président Conseil National du Patronat Togolais
M. G. Savi de Tové	Vice-Président GTPME
M. Sercombe	Directeur général, GMC-EURAF
M. Eklan	Gérant, GMC-EURAF

ANNEXE 3

BIBLIOGRAPHIE

- CADRE MACRO-ECONOMIQUE 1991-1995  
Ministère du Plan et des Mines - D.G. Plan & Dév. 04/1990  
Deuxième conférence des Bailleurs de fonds
- COMPTE RENDU DE LA REUNION SECTORIELLE SUR  
L'INDUSTRIE, L'ARTISANAT, LES MINES  
Deuxième Conférence des Bailleurs de fonds, Rome 12/1990
- MEMORANDUM DU SECTEUR PRIVE  
CNP Conseil National du Patronat 04/1991
- MEMORANDUM DE L'ATELIER SUR LES SECTEURS  
INDUSTRIE - COMMERCE - ARTISANAT  
Ministère du Plan et des Mines - DG Plan & Dév. 06/1991
- GESTION STRATEGIQUE DES SYSTEMES INDUSTRIELS  
AFRICAINS  
ONUDI 07/1991
- CINQUIEME CYCLE DE PROGRAMMATION 1992-1996/  
NOTE CONSULTATIVE DU FNUD POUR LE TOGO 05/09/1991
- PROGRAMME PAR PAYS POUR LE TOGO 1992-1996 (PROJET) MARS 1992
- LES SOURCES DE FONDS DISPONIBLES POUR LE FINANCEMENT  
DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA PROMOTION ET LE  
DEVELOPPEMENT DES PROJETS INDUSTRIELS AU TOGO  
ONUDI / LOME 09/1991
- CONCLUSIONS DE LA REUNION D'EXPERTS SUR LA GESTION  
DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Vienne 10/1991
- GRANDES ORIENTATIONS DU TOGO EN MATIERE DE  
COOPERATION TECHNIQUE  
Ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire 10/1991
- REUNION DE REFLEXION ET DE CONCERTATION SUR UN  
PROGRAMME DE SOUTIEN A LA CREATION DE PME/FMI ET  
AUX NOUVEAUX ENTREPRENEURS 07/10/1991
- COMITE MIXTE DE PREPARATION DU V/PROGRAMME  
PROGRAMME DE L'ATELIER N/1 IDENTIFICATION DES  
OBJECTIFS DU PROGRAMME  
Ministère du Plan et des Mines - DG Plan & Dév. 22-26/10/1991  
Annexe I Agenda de l'atelier N/1  
Annexe II Compte rendu de la remise de la note

Annexe III Mandat et termes de référence du CPM5  
Annexe IV Compte rendu de la réunion de lancement  
Annexe V Note méthodologique pour les groupes  
Annexe VI Organisation de l'atelier N/1

REVUE DU SECTEUR INDUSTRIEL AU TOGO / RAPPORT FINAL  
ONUDI PPD/R 51 10/11/91

DOCUMENT DE CADRAGE DU V/ PROGRAMME DU TOGO/1991-1996  
Ministère du Plan et des Mines - DG Plan & Dév. 11/11/91

ASSISTANCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES  
INDUSTRIELLES (DP/TOG/88/004)  
PRODOC PNUD + PPER DU 18/10/91  
+ RAPPORT DE LA REUNION TRIPARTITE DU 14.02.92

ASSISTANCE A LA FORMULATION D'UN PROGRAMME D' ACTIONS DANS LE CADRE D'UNE  
GESTION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
(DP/TOG/89/012)  
PRODOC PNUD ET RAPPORTS D'AVANCEMENT DES EXPERTS INTERNATIONAUX  
19/02/92, 24/02/92 AND 21/05/92

MISSION DE PROGRAMMATION ET D'APPUI AU SECTEUR INDUSTRIEL  
ONUDI 20/03/92

ASSISTANCE AU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DES  
ZONES FRANCHES AU TOGO (DP/TOG/89/011)  
PRODOC PNUD + PPER DU 30/03/92

ASSISTANCE DANS LE DOMAINE DE LA NORMALISATION  
ET DU CONTROLE DE QUALITE (DP/TOG/86/013)  
PRODOC PNUD + PPER DE NOV. 1991 ET DIVERS RAPPORTS DES  
EXPERTS INTERNATIONAUX

ETUDE DE FAISABILITE POUR LA CREATION D'UN CENTRE  
D'INCUBATION D'ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES  
(DP/TOG/89/013)  
PRODOC PNUD + RAPPORT FINAL ETUDE DE FAISABILITE 03/1992

**Annexe 4**

**TABLEAU RECAPITULATIF SUR LES OBJECTIFS  
ACTIVITES ET RESULTATS  
DES PROJETS ANALYSES DANS LE RAPPORT**

PROJET D/P/TCX/88/004 - ASSISTANCE AUX PME

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
<p>1. Assistance aux promoteurs dans l'identification, préparation et évaluation de leurs dossiers d'investissements, à travers les bureaux d'études et d'ingénieurs conseils</p>	<p>1.1. Perseuvel des bureaux, institutions de promotion des entreprises et promoteurs de PMI/PPMI formés aux techniques préparatoires et évaluation de projets d'investissements industriels</p>	<p>1.1. i) Réunion de sensibilisation pour promoteurs et bureaux d'études                      ii) Identification et sélection des perseuvel à former                      iii) Concevoir et mettre en oeuvre des programmes                      a) Séminaire de formation sur préparations, évaluation et financement des projets industriels                      b) Séminaire de formation pour l'utilisation du COMPAR</p> <p>1.2. i) Sélection des études de projets à réaliser parmi les filières prioritaires identifiées dans le projet T/CX/88/015                      ii) Réalisation des études de pré-investissement par consultants internationaux et bureaux d'études nationaux, financé par HPPS (Fonds de Participation et Préstation de Services</p>	<p>Fait Oct/Nov 90</p> <p>Fait</p> <p>Continu</p> <p>Fait 23 Sept/Oct 91</p> <p>Fait 11-22 Nov 91</p> <p>Fait</p> <p>Continu (étude en cours)</p>	<p>PNUD :                      1) CTR/Report Création 24h/m                      2) Spécialiser étude de marché 12h/m                      3) Consultants à court terme 12h/m                      4) Analyse financier 6h/m                      5) Consultants formateurs en méthode de diagnostic 1h/m                      6) Consultant formateur en méthode de gestion de qualité 1h/m                      7) 3.5 de consultant pour l'organisation du séminaire 1.1. iii a)                      8) 1.2h/m de consultants pour l'organisation du séminaire</p>	<p>Annulé</p> <p>Continu pour objectifs</p>

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
2.1. Restructurer 20 entreprises industrielles existantes	1.3) 10 bureaux d'études nationaux renforcés dans leurs capacités de préparation d'études de pré-investissement	1.3 i) Identification et sélection de 10 bureaux d'études à assister  ii) Préparation des programmes d'assistance aux bureaux après analyse de leurs besoins par un consultant  iii) Fournir une assistance pour la restructuration et le renforcement de 10 bureaux d'études sélectionnés  iv) Fournir une assistance directe aux bureaux d'études dans l'exécution des études confiées à eux par des promoteurs	Fait  Fait  En cours (Assistance ponctuelle lors de la réalisation des études)  Fait et continue	9) 12h/m pour experts nationaux et marketing et organisation industrielle  10) 15h/m de sous-traitance  11) Equipements divers  Gouvernement 1) Locaux et bureaux pour les experts du projet 2) Salle de conférence pour séminaires 3) Services administratifs et de secrétariat + support logistique (téléx, téléphone, photocopie)	Convertis 24 h/m pour expert national Finance/Diagnostic  En cours  CCAIT
	2.1) Réalisation de 30 pré-diagnostic suivis de 20 diagnostics approfondis	i) Identification et sélection des entreprises à diagnostiquer  ii) Réalisation de 30 études de pré-diagnostic  iii) Réalisation de 20 études de diagnostics approfondis	Fait  En cours  En cours		

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
	<p>2.2) 20 plans de restructuration/réhabilitation établis</p> <p>2.3) 8-10 plans</p> <p>2.4) 4-8 conseils d'entreprises (venant de 5 bureaux de consultants étrangers) formés aux méthodes de diagnostic et de conseils dans les entreprises</p> <p>2.5) Formation de 20 entrepreneurs et de 50 de leurs cadres dirigeants dans les techniques de gestion de production et dans le domaine commercial, financier et administratif</p>	<p>2.2) i) Préparation des plans de restructuration/réhabilitation</p> <p>ii) Evaluation financière des plans de réhabilitation en utilisant le COMPAR</p> <p>2.3) i) Établissement d'un calendrier pour les améliorations de la production, des produits et de la commercialisation. Un plan de réachèvement des dettes sera mis en place pour chaque entreprise</p> <p>ii) Installation des systèmes de gestion</p> <p>2.4. i) Sélection des bureaux de consultants japonais</p> <p>ii) Organisation du travail des bureaux de consultants</p> <p>iii) Formation sur le tas des techniciens des bureaux de consultants</p> <p>iv) Formation en méthodologie pour la consultation industrielle</p> <p>v) Préparation des plans de travail pour les consultants ainsi formés</p> <p>2.5. i) Organisation des réunions d'échanges d'expérience en matière de comptabilité, calcul de prix de revient et de recherche de marchés</p> <p>ii) Formation systématique par cours séminaires dans les méthodes mentionnées en i)</p>	<p>En cours</p> <p>Fait</p> <p>Fait et application en cours</p> <p>Installation au niveau de CCAIT fait</p> <p>Fait</p> <p>Conseils</p> <p>Conseils</p> <p>Conseils</p> <p>Conseils</p> <p>Conseils</p> <p>Renseignements organisés et construits</p> <p>Fait avec l'appui de CCAIT</p>	<p>Équipe du projet + Consultants</p> <p>Consultants</p> <p>Équipe du projet + Consultants</p> <p>Consultants</p> <p>Consultants</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>Équipe du projet</p> <p>Équipe du projet + Consultants</p>	

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats observés	Moyens prévus	Moyens réalisés
<p>Établissement d'un mécanisme de financement pour la relance et la promotion des activités industrielles approuvées par le projet</p>	<p>3.1) Un fonds de relance auto-renouvelable établi et opérationnel 3.2) Démarrage/relance de 5-8 entreprises avec l'assistance du fonds de relance</p>	<p>3.1.) Détermination par le CTP des modalités de fonctionnement du fonds 3.2. i) Sélection des entrepreneurs bénéficiaires ii) Octroi de crédits de fixation calendrier de remboursement iii) Suivi des crédits octroyés et contrôle des remboursements</p>	<p>Peu Peu Activité non réalisée et annulée par la réunion organisée de février 1992</p>	<p>Équipe du projet + Consultants Équipe du projet</p>	



PROJET D'PTIC/89/011 - ZONE FRANÇAISE

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
1) Renforcement des capacités du CTP1 avec pour but promotion des investissements et accroître nombre d'entreprises et emplois créés	1) CTP1 opérationnel/jour capable a) d'identifier les promoteurs b) de définir et mettre en place stratégie de promotion c) d'effectuer des études sectorielles, d'identifier des produits, etc... d) de circuler, mettre à jour et diffuser les outils promotionnels	1.1.1) Etudes périodiques sectorielles/spécifiques en vue de promouvoir les investissements et identifier les promoteurs 1.1.2) Assurer les liaisons entre secteur privé, organisations internationales, gouvernement et SAZOF 1.1.3) Circuler, mettre à jour et diffuser une gamme d'outils promotionnels 1.1.4) Assister investisseurs potentiels et actifs 1.1.5) Constituer des banques de données informatiques 1.1.6) Mettre au point directives et procédures appliquées par CTP1 1.1.7) Assurer la formation du personnel et élaborer programme précis de formation des cadres nationaux 1.1.8) Etude sur financement des frais opérationnels du CTP1 et mécanisme de recouvrement 1.1.9) Adoption et mise en place du mécanisme de recouvrement des coûts	Document de promotion disponible Réalisés En cours En cours En cours	PNUD (pour CTP1) 1) Economie: information, assistance 2) Cadres de promotion personnel administratif/équipements divers 334hm pour CTP1 114hm consultants internationaux 6 54hm de formation Gouvernement (pour CTP1) 1) Directeur Général 2) Comptable 3) Consultants à court terme 4) Plannin 5) Experts de fonctionnement 6) Equipement durable PNUD (pour SAZOF) 1 Ingénieur industriel 334hm 1 Auxiliaire privé: 334hm 1 Economiste: formation 334hm Personnel administratif/équipements divers 244hm 1 Conseiller technique 244hm 114hm Consultants en études	Non réalisé Réalisés en cours en cours Désigné Néant Néant Néant Parfaitement Parfaitement Réalisé Réalisé Conversion en quotas unique Reçu Réalisé en cours Parfaitement

ZP: 44hm  
sous enveloppes nationales

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Moyens prévus	Résultats obtenus	Moyens réalisés
2.) Mise en place et fonctionnement des SAZOF opérant comme guichet unique et assurant la réglementation et la définition des zones franches, l'assistance aux entreprises et la mise en place des infrastructures	2.) SAZOF opérationnel avec personnel formé capable d'assurer ses fonctions de guichet unique et d'administration des zones franches	<p>2.1.1.) Définir les règles de procédures de SAZOF du régime de la zone franche</p> <p>2.1.2.) Mettre en place l'organisation et la structure de la SAZOF</p> <p>2.1.3.) Mettre en place le comité permanent d'agrément et définir ses modalités de fonctionnement</p> <p>2.1.4.) Définir actions nécessaires pour améliorer l'environnement économique du régime des zones franches</p> <p>2.1.5.) Effectuer des études spécifiques en relation avec attributions de SAZOF</p> <p>2.1.6.) Rapports périodiques et documents d'information sur l'évolution des activités du régime Zone Franche</p> <p>2.1.7.) Assurer la formation du personnel et élaborer programme précis de formation des cadres nationaux</p> <p>2.1.8.) Organiser séminaires ateliers pour opérateurs des secteurs privés et publics, fonctionnaires et organisations internationales</p> <p>2.1.9.) Participer à la conférence de USAID/KOPIC à Abidjan Sept/Oct 90</p> <p>2.1.10.) Etude sur financement des frais opérationnels de SAZOF et mécanismes de recouvrement des coûts</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>Comité provisoire en cours</p> <p>Néant</p> <p>Néant</p> <p>Partiellement</p> <p>En cours</p> <p>Néant</p> <p>Néant</p> <p>Néant</p>	<p>Gouvernement (Pour SAZOF)</p> <p>1) Directeur Général</p> <p>2) Comptable</p> <p>3) Consultants nationaux à court terme</p> <p>5) Dépenses de fonctionnement</p> <p>En cours</p>	<p>Désigné</p> <p>Néant</p> <p>Néant</p> <p>Partiellement</p>

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
3.) l'aide et mise en place d'un capital à risque	3.) Conclusions de l'étude préalable, plans d'actions avec détail des étapes nécessaires à la définition, au lancement et réalisation du capital à risque	<p>2.1.1) Adaption et mise en place du mécanisme de recrutement</p> <p>3.1.1.) Evoluer environnement économique pour fonctionnement d'un capital à risque</p> <p>3.1.2.) Définir et évaluer compétences des pays développés en la matière</p> <p>3.1.3.) Définir étapes nécessaires pour améliorer son bon fonctionnement</p>	<p>Neant</p> <p>Neant</p> <p>En cours</p> <p>Neant</p>	<p>PNUII</p> <p>3Mn (consultants en capital à risque</p>	<p>Neant</p>

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
<p>1) Préparer programme d'actions en vue d'améliorer la compétitivité des industries et renforcer le ressort industriel des entreprises privées</p>	<p>1) Connaissance précise et détaillée des sources d'inefficience et raisons du manque de compétitivité des industries pour prescription d'un schéma national regroupant tous les acteurs du système industriel</p>	<p>Pour chaque sous-secteur filière retenu, il y aura une analyse diagnostique comprenant</p> <p>1.1.1) Rassembler toutes documentations et informations statistiques disponibles</p> <p>1.1.2) Enquête complémentaire pour la mise en place système d'informatisation et ré-sauti des performances de compétitivité des industries (SIVIC)</p> <p>1.1.3) Analyser l'organisation et fonctionnement actuels de chaque sous-secteur/filière</p> <p>1.1.4) Analyser cadre institutionnel et réglementaire et son impact sur les activités de la filière</p> <p>1.1.5) Analyser produits fabriqués, marchés et état de la concurrence sur marchés des produits uruguayens</p> <p>1.1.6) Analyser coûts de production, leur niveau et structure et les comparer au plan international et pays concurrent</p> <p>1.1.7) Analyser performances actuelles des entreprises en terme d'efficacité, rentabilité, capacité de développement et compétitivité</p>	<p>Toutes les activités sous en cours de démarrage</p>	<p><u>PNIID</u></p> <p>1) 90hm de consultations internationalisation système d'informatisation industrielle et G.S.D.I</p> <p>2) Export national en économie industrielle 18hm</p> <p>3) Export national en statistique 18hm</p> <p>4) Sous-comité pour préparer analyse diagnostique des filières et du programme d'actions</p> <p>5) Bourses d'études, voyages d'études et formations sur place</p> <p>6) Équipements divers</p> <p>7) Secrétaire 18hm</p> <p>8) Chauffeur 18hm</p> <p><u>Gouvernement</u></p> <p>1) Directeur national du projet</p> <p>2) 5 cadres pour l'équipement technique d'appui</p> <p>3) 3 enquêteurs + 1 informaticien pour le SIVIC</p> <p>4) Locaux + équipements</p> <p>5) Soutien administratif nécessaire</p>	<p>1 Augmentation de la LB 115 en déduction LB 21</p> <p>Identifié</p> <p>Identifié</p> <p>Voir 1</p> <p>Disponibles</p> <p>Récusé</p> <p>Récusé</p> <p>Récusé</p>

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
	<p>2) Une série de mesures et d'actions concrètes à mener au niveau des entreprises de l'éan, des institutions publiques et privées en vue d'améliorer la compétitivité des industries et renforcer le développement des entreprises privées. Elles seront rassemblées et présentées sous la forme d'un programme d'actions pour améliorer la compétitivité des filières industrielles analysées.</p>	<p>1.1.8) Analyser impact des réformes économiques actuelles et effets des opérations industrielles en matière de : investissement, restructuration financière, recherche et compétitivité de nouveaux marchés, amélioration des coûts, qualité ou gamme des produits</p> <p>1.1.9) Préparer diagnostic de synthèse sur la compétitivité des industries, et les tendances et contraintes identifiées ainsi que les interactions entre elles, pour discussion à un administrateur national</p> <p>1.2.1. Développer pour chaque filière les orientations stratégiques les plus adaptées pour le développement/renforcement des activités industrielles, en particulier : les produits à développer, promouvoir ou abandonner ; les marchés à viser ; et l'organisation industrielle</p> <p>1.2.2) Définir un programme d'actions concrètes pour améliorer la compétitivité des industries dans chaque filière, comprenant plusieurs volets :  - organisation interne aux entreprises  - organisation des fonctions d'appui et des structures de soutien  - volet institutionnel et réglementaire</p>			

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	Moyens prévus	Moyens réalisés
<p>2) Établir un dispositif de concertation et de coordination inter ministérielle pour la formulation et la mise en oeuvre du programme d'actions (GSDI)</p> <p>3) Renforcer les capacités du MISE et MPAT en matière de GSDI</p>	<p>1. Une concertation effective entre pouvoirs publics et opérateurs privés concernés par le programme d'actions</p> <p>2. Une coordination inter-ministérielle effective entre les administrations concernées par le développement industriel</p> <p>1) Mise en place du SIVIC</p>	<p>Les liaisons entre les différents volets et les problèmes posés par les actions et mesures proposées seront soulignés.</p> <p>2.1.1.) Identifier à partir de l'analyse-diagnostic les acteurs-clés qui interviennent dans l'organisation et le fonctionnement de chaque filière, et constituer sur cette base un groupe de concertation.</p> <p>2.1.2) Organiser le fonctionnement de ce groupe de concertation en vue de :</p> <p>a) Examiner et adopter les conclusions de l'analyse-diagnostic  b) Débattre et proposer un programme d'actions pour chaque filière  c) Suivre la mise en oeuvre du programme d'actions</p> <p>2.2.1.) Définir une commission nationale regroupant les administrations concernées par les mesures et actions à la charge de l'Etat + une représentation des industries et institutions publiques directement concernées</p> <p>2.2.2) Organiser le fonctionnement de cette commission nationale (technique)</p> <p>3.1.1) Identifier la liste des informations et des indicateurs nécessaires pour suivre l'évolution des performances et compétitivité des industries</p>			

Objectifs	Résultats attendus	Activités prévues	Résultats obtenus	MoYens prévus	MoYens réalisés
1) Renforcer la capacité de la direction de développement industriel et artisanal au Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat, qui assure le secrétariat du CSN à atteindre les objectifs prioritaires dans le domaine de la normalisation et du contrôle de la qualité définis par le gouvernement et adoptés par le CSN lors de la réunion du 9 Octobre 1985.	<p><u>Résultat 1</u> Renforcement du CSN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personnel en nombre suffisant et formé (chef de divisions, 2 techniciens supérieurs, 1 documentaliste, 1 secrétaire)</li> <li>- un texte réglementaire le fonctionnement du secrétariat du CSN</li> <li>- 1 plan de normalisation pour les années 1986/90/91</li> <li>- 1 fonds financier indépendant facilitant le fonctionnement du secrétariat constitué</li> </ul>	<p>1.1) Création immédiate d'un troisième poste de cadre supérieur parment au secrétariat du CSN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des fonctions du personnel (chef de division, cadres, secrétaire)</li> <li>- Constitution d'archives et d'un fichier de toute documentation normative</li> <li>- stage de formation</li> </ul> <p>1.2) Préparation d'un projet de texte réglementaire pour la définition de toutes les attributions du secrétariat</p> <p>1.3) Exécution de toute autre tâche confiée au secrétariat</p> <p>1.4) Elaboration d'une proposition au Ministère de l'Industrie et des Sociétés d'Etat justifiant l'urgence de donner suite d'un fonds financier prévu à l'article 4 du décret portant création du CSN</p>	<p>Un poste de cadre moyen créé à temps partiel</p> <p>Non réalisé en raison du non recrutement des cadres prévus</p> <p>Constitué partiellement</p> <p>Stage réalisé partiellement en raison du recrutement insuffisant au secrétariat</p> <p>Réalisé</p> <p>Coordination des travaux de comités techniques</p> <p>Non réalisé</p>	<p>1 Expert en normalisation 2,8 k/a</p> <p>Expert-coordonateur 4 k/a</p> <p>Véhicule \$ 22.000</p> <p>Documentation</p> <p>Consultants sectoriels 12 k/a</p> <p>Formation \$112.400</p> <p>Equipement de laboratoire \$191.661</p>	<p>Réalisé 2,62/a</p> <p>Réalisé 5,32/a</p> <p>Réalisé</p> <p>Partiellement réalisé</p> <p>24 k/a</p> <p>Formation presque entièrement réalisée 13 cadres formés</p> <p>Equipement de \$216.120 acheté</p>
	<p><u>Résultat 2</u> Action sectorielle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métrologie,</li> <li>- Calibres</li> <li>- produits chimiques et industriels,</li> <li>- drogues</li> <li>- directeurs d'origine anglaise,</li> <li>- blocs en terre stabilisée</li> <li>- eau potable et boissons non alcoolisées,</li> <li>- pesticides.</li> </ul>	<p>2.1) Elaboration des normes et textes réglementaires</p> <p>2.2) Formation du personnel local</p> <p>2.3) Sélection, commande, installation d'équipement de laboratoire</p> <p>2.4) Mise au point de procédures directives et méthode d'essais applicables</p>	<p>41 normes homologués, une trentaine en élaboration, textes réglementaires en attente d'application</p> <p>Réalisé</p> <p>Equipement réceptionné estimé à \$ 216.000</p> <p>3 laboratoires opérationnels partiellement réalisés</p>	<p>Equipement de laboratoire \$191.661</p>	<p>Equipement de \$216.120 acheté</p>