



**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)

20982

Distr. RESTREINTE

DP/ID/SER.A/1670  
21 septembre 1993

Original : FRANCAIS

ASSISTANCE A LA COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST  
POUR LA PROMOTION DE LA COOPERATION ET DE L'INTEGRATION ECONOMIQUES  
DANS LA SOUS-REGION

DP/RAF/88/047

Rapport technique :  
Projet de schéma directeur industriel  
Orientations et programme d'action\*

Etabli pour le Secrétariat exécutif de la Communauté économique  
des Etats de l'Afrique de l'Ouest par l'Organisation  
des Nations Unies pour le développement industriel,  
Organisation chargée de l'exécution pour le compte  
du Programme des Nations Unies pour le développement

D'après les travaux de M. Abdelhamid AIT YOUNES, Expert ONUDI

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Philippe SCHOLTES  
Service des stratégies et politiques industrielles

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

---

\* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

DEUXIEME PARTIE  
ORIENTATIONS ET  
PROGRAMME D'ACTION <sup>1</sup>

---

Ce document est produit en deux volumes. Le premier volume, qui ne porte pas de symbole, est disponible sur demande auprès du Service des stratégies et politiques industrielles, ONUDI Vienne. En particulier, l'analyse du secteur manufacturier est présentée dans le volume I - première partie: diagnostic du secteur manufacturier.

## TABLE DES MATIERES

	PAGE
INTRODUCTION GENERALE.....	6
CHAPITRE IV: CONTRAINTES ET OBSTACLES	
4.1. INTRODUCTION .....	8
4.2. OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	
4.2.1. Un environnement peu incitatif.....	10
4.2.2. Une disponibilité insuffisante et des coûts trop élevés des facteurs.....	11
4.2.3. Des marchés limités et en régression.....	13
4.2.4. Des financements de plus en plus difficiles à mobiliser.....	14
4.2.5. Des limites dues aux faiblesses techniques et technologiques.....	15
4.2.6. Des obstacles engendrés par les faiblesses des infrastructures.....	16
4.3. CONTRAINTES DES ENTREPRISES	
4.3.1. Les capacités de production existantes sont insuffisamment utilisées.....	17
4.3.2. De grandes faiblesses managériales, notamment dans la conduite des investissements.....	18
4.3.3. Des approvisionnements irréguliers et de qualité médiocre.....	20
4.3.4. De grandes lacunes dans la maintenance et la maîtrise des équipements de production.....	21
4.3.5. Une prise de conscience tardive et encore insuffisante des nouvelles conditions de la concurrence.....	22
4.3.6. De grandes difficultés à assumer les ajustements structurels.....	23
4.3.7. L'absence d'un mécanisme de collecte et de diffusion des informations commerciales et technologiques.....	24
4.3.8. Un intérêt insuffisant au fonctionnement des associations et institutions professionnelles.....	25

## 4.4. OBSTACLES A L'INTEGRATION INDUSTRIELLE

4.4.1.	L'absence d'une stratégie cohérente avec les problèmes du secteur manufacturier et les limites des économies des Etats membres	26
4.4.2.	Une application contestée et irrégulière des textes communautaires.....	27
4.4.3.	De grandes lacunes d'organisation de l'information et dans les institutions de soutien .....	28

## CHAPITRE V: LES RESSOURCES ET LES ATOUTS

5.1.	INTRODUCTION.....	30
5.2.	APERCU SUR LES RESSOURCES NATURELLES.....	31
5.2.1.	Ressources agricoles.....	31
5.2.2.	Ressources minières.....	32
5.3.	LES AUTRES ATOUTS DE LA SOUS-REGION.....	34
5.3.1.	Une volonté politique de coopération .....	35
5.3.2.	Un réseau d'institutions et d'associations à vocation sous-régionale.....	35

## CHAPITRE VI: ORIENTATIONS STRATEGIQUES

6.1.	INTRODUCTION.....	36
6.2.	UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET REALISTE.....	36
6.3.	CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE .....	37
6.3.1.	Que devrait être le rôle de la CEDEAO?.....	39
6.3.2.	Que sera le nouveau rôle des Etats?.....	41
6.3.3.	Qu'est-il attendu des opérateurs économiques?.....	43

## CHAPITRE VII: PROGRAMME D'ACTION

7.1. INTRODUCTION-CADRE DE REFERENCE.....	47
7.2. POLITIQUE INDUSTRIELLE.....	53
7.2.1. Recommandations de portée générale.....	53
7.2.2. Recommandations aux Etats membres.....	55
7.2.3. Recommandations aux entreprises.....	57
7.3. ACTIONS SPECIFIQUES AUX SOUS-SECTEURS ETUDIES.....	59
7.3.1. Agro-alimentaires.....	59
7.3.2. Machinisme agricole.....	61
7.3.3. Bois.....	62
7.3.4. Chimie-pharmacie.....	63
7.3.5. Matériaux de construction.....	64
7.3.6. Sidérurgie.....	65
7.3.7. Fonderies-forges.....	67
7.3.8. Industries liées à l'automobile.....	68

## INTRODUCTION GENERALE

1. Le document préparatoire à la réunion de suivi sur la promotion de la coopération industrielle en Afrique de l'Ouest dans le cadre de la Décennie pour le Développement Industriel de l'Afrique, qui s'est tenue à Abidjan du 14 au 18 juin 1993, s'est largement inspiré des travaux réalisés à la CEDEAO avec l'assistance du Projet.

2. Le présent rapport tient compte des enrichissements apportés par les débats tels que consignés dans le rapport final de la réunion et en conformité avec une recommandation spécifique des participants; cet aspect, souhaité des le démarrage du projet, a permis d'assurer la meilleure harmonie possible entre le programme sous-régional de la deuxième DDIA et le Projet de Schéma Directeur Industriel (SDI) élaboré par la CEDEAO avec l'assistance de l'ONUDI.

3. Son contenu est par conséquent, du point de vue de la substance, identique à celui du document adopté par les participants de la réunion d'Abidjan. Il s'appuie sur la démarche présentée à cette occasion visant à suggérer un programme réaliste en cohérence avec les problèmes et les contraintes que vit le secteur manufacturier. Malgré l'impact évident du contexte international sur les performances médiocres du secteur, l'accent a été délibérément mis sur les causes internes pour deux raisons fondamentales:

- d'abord parce qu'elles sont plus maîtrisables par les acteurs nationaux et communautaires;
- ensuite parce que seules des actions à ce niveau peuvent contribuer à améliorer durablement la perception plutôt négative qu'ont aujourd'hui les acteurs extérieurs quant aux avantages à investir, voire à se maintenir dans la sous-région.

4. C'est dans cet esprit qu'il tente d'organiser des phases de mise en oeuvre qui accordent la priorité absolue à l'amélioration du climat général d'investissement, considérée comme un véritable préalable, et à une meilleure préparation des projets dont la réalisation sera désormais essentiellement le fait des initiatives privées, le nouveau rôle des Etats et des Organisations communautaires devant être modifié en conséquence.

---

La situation qui prévaut dans la sous-région, les Etats membres ou les sous-secteurs est analysée dans la première partie: Diagnostic du secteur manufacturier (Chapitre I: aperçu économique général, Chapitre II: analyse par pays, et Chapitre III: analyse par sous-secteur).

5. Le but recherché est de donner au Schéma Directeur Industriel de la sous-région (SDI), en harmonie avec les conclusions de la réunion d'Abidjan sur le PSRAO, plus de chances de concrétisation par l'aménagement d'étapes dont le contenu en investissements directement productifs croît en fonction des progrès réalisés dans les domaines de l'organisation des économies nationales, des études et de l'amélioration du climat général d'investissement.

6. C'est dans cet esprit que sont présentés les trois chapitres qui constituent la Deuxième Partie du rapport final:

- chapitre IV: contraintes et obstacles au développement industriel. Il s'agit d'un exposé succinct des éléments qui constituent des freins au développement industriel et dont il faut impérativement tenir compte dans la formulation de la stratégie, du programme d'action et dans les modalités de mise en oeuvre;
- chapitre V: orientations stratégiques et conditions de mise en oeuvre. Un accent a été mis ici sur la nécessité d'une approche réaliste et d'une progressivité en cohérence avec l'intensité des obstacles et contraintes existantes et qu'il est urgent de prendre en charge pour mieux aborder les phases d'investissement intensif;
- chapitre VI: programme d'action recommandé. Organisé en phases, le programme recommandé donne la plus grande priorité aux actions visant à améliorer l'environnement de la production et des investissements.



<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE IV</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CONSTRAINTES ET OBSTACLES</b></p>
---

#### 4.1. INTRODUCTION

7. Les analyses qui précèdent (voir PREMIERE PARTIE: DIAGNOSTIC DU SECTEUR MANUFACTURIER: chapitres I, II et III) ont tenté de décrire, autant que les moyens et les informations disponibles l'ont permis, la situation qui prévaut dans les 16 Etats membres de la CEDEAO et dans les différents sous-secteurs, notamment ceux ayant fait l'objet de consultations spécifiques: agro-alimentaires, bois, chimie-pharmacie, matériaux de construction, sidérurgie. Elles révèlent la profondeur et la gravité de la crise traversée par le secteur manufacturier de la sous-région, crise dont les effets sur les économies nationales affectent sérieusement la nature et le volume des échanges intra-communautaires ainsi que les ambitions d'intégration économique.

8. La crise n'est pas récente. Elle n'est pas non plus conjoncturelle; ses raisons structurelles sont à rechercher, non seulement dans les morosités et les influences de l'économie internationale, quel qu'ait été leur rôle effectif, mais surtout dans les choix effectués au cours des trois décennies passées dans les domaines des politiques économiques accordant une place trop importante aux investissements étatiques et aux protections exagérées générant les inefficacités constatées aujourd'hui et amplifiées par de grandes insuffisances dans la conduite des investissements et la gestion des entreprises.

9. Bien que le niveau et la qualité des informations recueillies et le manque de temps en limitent le champ et la profondeur, le diagnostic effectué permet de présenter les principaux obstacles et les grandes contraintes qui ont contrecarré et continuent de contrecarrer le développement industriel de la sous région et, dans une certaine mesure, son intégration économique.

10. Pour des raisons pratiques, malgré le risque de répétitions que ce choix comporte, seront successivement examinés:

- les obstacles au développement industriel,
- les contraintes et les insuffisances propres aux entreprises,

- les difficultés rencontrées par les efforts d'intégration économique du secteur manufacturier.

11. Ces trois aspects ont des effets cumulatifs dont toute perspective doit absolument tenir compte. Il est en effet évident que les opérateurs pâtissent d'un environnement physique et institutionnel très peu incitatif, que les gestionnaires éprouvent de grandes difficultés à s'adapter aux nouvelles conditions nées des récentes réformes économiques et que les insuffisances du secteur productif ne favorisent pas la coopération sous-régionale, au moment où les Etats membres doivent, de plus, faire face à des situations sociales et budgétaires difficiles. La qualité et le niveau d'intégration industrielle dépendent fortement du climat des affaires et des possibilités effectives offertes par le secteur manufacturier en termes de disponibilités et d'avantages en qualité et prix par rapport aux importations hors de la région.

12. L'ampleur de leurs effets mène à considérer la recherche de solutions plus urgentes et prioritaires que de nouveaux investissements qui, engagés sans amélioration préalable des conditions de fonctionnement de l'économie industrielle, peuvent aboutir à rendre encore plus complexe une situation déjà difficile et affaiblir davantage la position concurrentielle du secteur manufacturier.

#### **4.2. OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

13. Seront abordés ici les éléments communs à la majorité, sinon à la totalité, des Etats membres qui ont négativement influencé la compétitivité des entreprises et des produits manufacturés ou qui constituent des freins à la promotion des investissements privés, nationaux et étrangers.

14. Il n'est pas superflu de rappeler le risque inhérent à la poursuite de politiques et de comportements dont les conséquences sont aujourd'hui bien connues. Il est vital, pour l'avenir du secteur manufacturier de la sous-région, que les raisons internes des échecs soient reconnues et analysées sans complaisance, aussi bien celles qui relèvent de la responsabilité des administrations, nationales et communautaires, que celles qui se situent au niveau des entreprises.

15. Parmi les obstacles qui entravent le développement du secteur manufacturier, tant le fonctionnement des unités existantes que la promotion des investissements, cinq méritent une attention particulière:

- l'environnement socio-économique,
- la disponibilité et les coûts des facteurs,
- les marchés envisageables,
- les infrastructures,
- les possibilités réelles de financement.

16. Chacun de ces points aurait mérité une investigation spécifique, qui n'a pas pu être réalisée dans le cadre de ce travail, obligatoirement limité. Les développements qui leur sont consacrés ci-dessous doivent par conséquent être considérés comme des amorces de réflexion émises sur la base d'un "état des lieux" tributaire des moyens, des conditions difficiles de travail et des informations disponibles.

#### **4.2.1. Un environnement socio-économique peu incitatif**

17. Pendant longtemps, dans le secteur manufacturier notamment - jugé moteur du développement économique et social--, la fonction d'investissement a été assumée, pour l'essentiel, par l'Etat directement ou par le biais d'organismes publics. Le rôle prépondérant de l'Etat dans la mise en place de nouvelles capacités, au cours des années 60 et 70, dans les domaines considérés "stratégiques" par les planificateurs, a été soutenu par des financements et des assistances extérieures divers.

18. Les rigidités et les inefficacités engendrées par la trop grande place du secteur public se sont progressivement répercutées sur l'ensemble de l'économie, rendant le secteur manufacturier Ouest-Africain incapable de répondre aux changements rapides de l'économie internationale et perdant par conséquent des parts de marché et des partenaires financiers au profit d'autres régions du monde (Asie notamment) ou de produits de substitution.

19. D'autre part, la rupture quasi-générale des équilibres macro-économiques (voir les tableaux II, III, IV et IVb' qui montrent l'évolution des déséquilibres commerciaux, budgétaires, de l'épargne et des flux de capitaux) a conduit l'ensemble des Etats membres --souvent sous la pression des bailleurs de fonds et avec l'assistance des organisations internationales-- à engager des réformes économiques fondamentales qui ont déstabilisé le secteur manufacturier, public et privé, incapable de s'adapter aux nouvelles règles: restrictions financières, suppression des différentes formes de protection, libéralisation des importations.

20. Dans ces conditions, tenter d'organiser la relance du

secteur manufacturier signifie rendre beaucoup plus attractives qu'elles ne le sont aujourd'hui les activités industrielles en Afrique de l'Ouest. Le fait de disposer de ressources physiques relativement importantes ne constitue un avantage effectif que lorsque les conditionnalités du développement industriel sont remplies: stabilité politique, transparence de la réglementation et de son application, main d'oeuvre compétente et disciplinée, administration efficace en mesure de jouer son rôle d'arbitre, législation favorisant le libre jeu de la concurrence.

21. Or, sur tout ou partie de ces éléments, il persiste de grandes insuffisances dans tous les pays membres. Les investisseurs potentiels ainsi que ceux déjà présents dans la région sont unanimes à condamner la diffusion de pratiques s'apparentant à de la corruption parce que --outre les considérations d'éthique-- elles perturbent leur gestion de par leur nature imprévisible, tout comme ils déplorent l'inefficacité des administrations et les trop fréquents changements des législations applicables aux entreprises.

22. Leurs effets cumulés ternissent l'image de la sous-région et accroissent les coûts d'investissement et de production à un moment où le secteur manufacturier est confronté à l'exigence d'une amélioration substantielle de sa compétitivité:

- pour sauvegarder des marchés intérieurs de plus en plus menacés par des produits importés de meilleure qualité;
- pour attirer et maintenir ces investisseurs à qui s'offrent de nouvelles opportunités dans d'autres parties d'Afrique, en Asie, en Europe;
- pour mobiliser les capitaux nationaux eux aussi tentés par des avantages supérieurs ou effrayés par les soubresauts socio-politiques.

23. Tous les Etats ont actualisé --ou envisagent de le faire-- leur code d'investissement. Cet effort, non coordonné au niveau communautaire, laisse subsister des différences dans les avantages offerts et les obligations imposées aux promoteurs. D'une façon plus générale, il ne semble pas que les adaptations apportées, pas toujours en concertation avec les industriels et les investisseurs potentiels, aient eu encore les effets espérés. Il ne semble pas non plus que les réformes et les ajustements opérés, ou en cours, aient positivement modifié les conditions de travail des administrations et des services d'appui.

#### **4.2.2. Disponibilité insuffisante et coûts trop élevés des facteurs**

24. La qualité, le coût et la régularité des facteurs: énergie, transports, communications, eau, terrains, qui influent considéra-

blement sur les choix des investisseurs, la localisation des projets et sur les coûts de production, présentent de grandes insuffisances et des disparités inattendues entre les pays.

TABLEAU VII. ETAT COMPARATIF DES COUTS DES FACTEURS (EN \$ US)

pays	sal.mens. moyen	KWh electr.	eau m3	essence litre	m2 terrain loyer/an
Bénin	100	0.13	0.86	0.68	
Burk.Faso	160	0.40	0.80	1.00	
Cap Vert	280	n.d.	2.24	0.56	0.28
C.d'Iv.	288	0.14	1.65	1.34	0.66
Gambie	178	0.16	0.44		
Ghana	66	0.03	3.04	0.49	
Guinée	54	0.05	0.18	0.45	0.36
Gu.Biss.	150	n.d.	0.04	0.76	
Libéria	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Mali	60	0.18	0.24	1.20	6.00
Maurit.	67	0.24	1.54	1.02	
Niger	100	n.d.	n.d.	n.d.	
Nigéria	20	0.02	0.07	0.02	0.10
Sénégal	200	0.21	1.46	1.34	
Sier.Le	70	0.21	1.11	0.44	
Togo	100	0.23	0.92	0.80	4.80

25. Les disparités, comme on peut le constater sont très marquées. Si d'une manière générale l'énergie est chère, elle est exceptionnellement bon marché au Nigéria; le litre de carburant, dans ce pays coûte 50 fois moins cher qu'au Sénégal ou en Côte d'Ivoire et 30 fois moins qu'au Bénin, situation qui ne pouvait qu'engendrer des exportations frauduleuses, quelle que puisse être l'efficacité des contrôles aux frontières (par ailleurs très difficiles à réaliser).

26. L'énergie électrique, dont les prix se situent pour la majorité des pays entre 0.13 et 0.23 US\$/kWh, sauf d'une part au Nigéria, au Ghana et en Guinée où ils ne dépassent pas 0.05 US\$, et d'autre part au Burkina Faso où le prix du kWh est de l'ordre de 0.40 US\$ soit 20 fois plus qu'au Nigéria, constitue dans de nombreux pays membres une grande source de difficultés pour les

producteurs et les promoteurs du secteur. Les coupures quasi-quotidiennes et les très fréquentes chutes de tension obligent la plupart à investir dans une production autonome d'électricité par l'acquisition de puissants générateurs. C'est particulièrement le cas au Nigéria, où selon le recensement industriel de 1988, les dépenses en fuel sont souvent le double de celles de l'électricité.

27. La disparité la plus notable concerne les salaires moyens. Il est étonnant de constater que le salaire mensuel moyen au Nigéria est le dixième de celui du Sénégal et le cinquième du pays voisin, le Bénin. Les ajustements du taux de change de la monnaie nigériane explique en grande partie cette situation qui peut donner au Nigéria un avantage supplémentaire par rapport aux pays --surtout ceux de l'UMOA-- où le niveau de salaire mensuel moyen est plutôt élevé, comparé à celui pratiqué dans d'autres parties du monde et qui constituent des alternatives aux investisseurs potentiels.

28. D'autres éléments tels que les transports, les communications, les assurances, le fonctionnement des services bancaires constituent des handicaps dont les effets peuvent décourager les industriels à se maintenir ou à s'implanter dans la sous-région. Il s'agit là de domaines où les politiques économiques et industrielles ainsi que les orientations des programmes d'investissements publics ont souvent des influences aussi importantes sur le comportement des promoteurs que les dispositions spécifiques des codes d'investissement.

#### **4.2.3. Marchés locaux limités et en régression**

29. Les marchés nationaux sont limités:

- par la population: à l'exception du Nigéria et dans un degré bien moindre du Ghana et de la Côte d'Ivoire, dont les populations respectives (1989) sont de 88, 14 et 13 millions d'habitants, tous les autres pays membres ne dépassent pas 10 millions avec de grands écarts: moins de 1 million pour le Cap Vert, la Gambie, la Guinée Bissau et près de 10 millions pour le Burkina Faso et le Mali;
- par la faible consommation moyenne par habitant de produits manufacturés, essentiellement du fait de la faible urbanisation et surtout du bas niveau de revenu des ménages et donc du pouvoir d'achat;
- par la structure des activités existantes génératrices de demandes en demi-produits en trop petites quantités pour justifier des productions en mesure d'affronter la concurrence d'importations

bénéficiant d'autre part de réseaux expérimentés et bien implantés.

30. Les marchés régionaux auraient pu constituer une base raisonnable de développement pour des productions suffisamment diversifiées si des obstacles persistants ne contrecarraient pas les efforts effectués dans ce sens par la CEDEAO et la plupart des organisations sous-régionales;

31. Les similitudes des productions et des stratégies nationales fortement marquées par la recherche de substitution aux importations laissent une faible marge de manoeuvre du fait des complémentarités aujourd'hui trop limitées et qu'il est urgent d'organiser.

32. Les exportations de produits manufacturés hors de la sous-région, bien que très difficiles à évaluer, semblent extrêmement faibles; c'est probablement un des aspects qu'il serait judicieux d'éclairer le plus rapidement possible, autant pour expliquer les raisons d'une telle situation que pour détecter les créneaux envisageables à terme.

#### **4.2.4. Financements de plus en plus difficiles à mobiliser.**

33. La mobilisation des ressources financières nécessaires à une exploitation correcte des unités existantes et, encore plus, à l'extension et au développement industriel, est devenue de plus en plus difficile depuis la fin de la décennie 1970. Les finances publiques des pays membres connaissent depuis plusieurs années des déséquilibres profonds qui limitent et, dans certains cas réduisent à néant, les capacités d'intervention des Etats qui ont constitué la source principale des investissements dans le secteur manufacturier. Dans le même temps, les réformes économiques engagées n'ont pas suffisamment modifié le contexte pour que les capitaux privés prennent le risque de l'investissement industriel productif.

34. Les faiblesses bien connues des capacités entrepreneuriales et les incohérences des politiques industrielles ne suffisent pas à expliquer les faibles taux d'investissement. L'épargne existante n'est pas correctement collectée et les systèmes de crédit restent plus attirés par des opérations de court terme que par le financement des investissements. La quasi-absence de capitaux à risque aggravée par le net recul des assistances extérieures, constitue un frein qu'il serait irréaliste de ne pas considérer.

35. L'investissement direct étranger a sérieusement fléchi en importance, essentiellement du fait de la faible attractivité de l'environnement dans la sous-région --mais aussi du fait de l'instabilité politique qui accroît les incertitudes-- qui se traduit des taux de rendement trop bas (de l'ordre de 7% en Afrique sub-saharienne contre plus de 13% en Asie).

36. Ce handicap a des effets non seulement sur le niveau des investissements dans le secteur manufacturier mais aussi dans les taux d'utilisation des capacités existantes dans certaines branches qui souffrent sérieusement de manque de capitaux pour leurs approvisionnements et pour l'acquisition de pièces de rechange.

#### 4.2.5. **Limites dues aux faiblesses technologiques<sup>4</sup>**

37. Un des éléments les plus contraignants --et qui exige des actions d'autant plus urgentes qu'il est fort consommateur de temps-- concerne la maîtrise technologique sous sa double dimension des disponibilités techniques d'une part et des ressources humaines d'autre part. Ces deux aspects présentent encore de trop grandes faiblesses pour que des politiques industrielles axées seulement sur des mesures incitatives puissent répondre aux grands espoirs placés en elles aussi longtemps qu'elles ne seront pas associées à une amélioration qualitative des compétences des hommes et des institutions.

38. La faiblesse de la capacité technologique est générale. Elle se manifeste notamment par:

- les insuffisances dans le domaine de la maturation et de la réalisation des investissements;
- la très faible proportion des biens d'équipement dans la valeur ajoutée manufacturière, même dans les quatre pays qui génèrent plus des trois quarts de la VAM communautaire: Côte d'Ivoire, Sénégal, Ghana, Nigéria où ce type de production ne représente respectivement que 17.5%, 7.2%, 1.4% et 7.1% en 1989 (10, 3.4, 3.7, et 3.2% en 1975) alors qu'à titre de comparaison, ce taux est passé de 12.8 à 54.3% à Singapour durant la même période;
- la dégradation de la productivité et de la compétitivité de la production y compris dans le secteur privé.

---

<sup>4</sup> voir le rapport technique de consultation de H. Nguyen Thanh: Promotion du développement et de la coopération industriels au sein de la CEDEAO, Juin 1993.



39. Les perspectives du développement industriel de la sous-région sont sérieusement affectées par les faiblesses constatées dans les systèmes éducatifs et de formation en général. Les taux de scolarisation, de l'ordre de 70% restent malgré les progrès accomplis encore insuffisants: ils atteignent à peine aujourd'hui le niveau de ceux atteints par les pays asiatiques pris en référence, au milieu des années 1960. Le passage à un stade d'industrialisation plus avancé exigera de grands efforts de formation technique et scientifique et surtout d'adaptation de la formation professionnelle; les inadéquations ont des conséquences durables sur la détérioration des perspectives et des conditions d'emploi des diplômés.

#### **4.2.6. Les obstacles engendrés par les faiblesses des infrastructures**

40. Les producteurs, les commerçants et les distributeurs se plaignent des grandes difficultés rencontrées dans le domaine des transports routiers et maritimes et des grandes lacunes du réseau ferroviaire. L'acuité des problèmes de transport est telle qu'il s'avère souvent plus efficient, en termes de délais et de sécurité, de faire parvenir des marchandises d'outre-mer que de la sous-région. Les coûts de transport représentent, dans certains cas, jusqu'à 50% du prix des produits.

41. Les promoteurs de leur côté se heurtent aux insuffisances de terrains viabilisés et dotés d'équipements utiles tels que l'eau, l'énergie, les télécommunications... Les zones et parcs industriels existants sont généralement concentrés autour des capitales, situation qui défavorise la promotion de petites et moyennes entreprises à l'intérieur des pays ou à proximité des ressources.

#### **4.3. CONTRAINTES DES ENTREPRISES**

42. Parmi les nombreux problèmes auxquels sont confrontés les promoteurs et les producteurs industriels, certains méritent une attention particulière et des actions concertées urgentes parce qu'ils concernent l'ensemble du secteur et des Etats membres. Il s'agit:

- de la sous-utilisation des capacités de production existantes;
- des faiblesses managériales, notamment dans le domaine de la sélection, de la conception et de la conduite des investissements;
- des irrégularités de livraison et de qualité des

approvisionnement;

- de graves lacunes dans la maintenance et la maîtrise des équipements de production;
- d'une prise de conscience tardive et encore insuffisante des nouvelles exigences engendrées par l'ouverture des marchés nationaux et sous-régional;
- de l'absence de mécanismes d'information systématique et régulière sur les possibilités d'échanges commerciaux, de coopération technique/technologique, et de diffusion des résultats de recherche/développement;
- du manque d'intérêt apporté par les entreprises et les promoteurs au fonctionnement des associations professionnelles et aux travaux des institutions de recherche et de formation existant dans la sous-région.

#### **4.3.1. Capacités installées insuffisamment utilisées.**

43. Pour des raisons diverses qui tiennent de la mauvaise conception des projets, des erreurs de dimensionnement, des études de marché trop optimistes confondant parfois besoins et demandes réelles, des ruptures d'approvisionnement, de difficultés financières (effectives ou générées par des gestions défectueuses), de déficiences techniques par manque de maintenance régulière et/ou de mauvais choix technologiques, mais aussi des effets de la concurrence dans un marché en régression, les capacités existantes sont rarement utilisées de manière satisfaisante.

44. Cette situation, quasi générale, est particulièrement grave pour:

- les industries sidérurgiques (notamment au Nigéria ou des installations de grande dimension n'ont jamais atteint un taux d'activité de 20% depuis leur mise en place au début des années 1980);
- les industries mécaniques, métalliques et métallurgiques: machinisme agricole, montages de véhicules automobiles, forges, fonderies;
- les industries électriques de montage de réfrigérateurs, climatiseurs, téléviseurs;
- certaines productions agro-alimentaires (jus de fruits, aliments du bétail, sucres, bières, huiles, produits laitiers...), des textiles, des matériaux;

de construction et du papier.

45. A titre d'illustration de la gravité du phénomène, qui, outre le gaspillage manifeste de ressources rares que sont les devises, contribue à renchérir les coûts de production et donc à affecter négativement la productivité des entreprises concernées, on peut citer quelques cas significatifs:

- au Bénin: moins de 10% pour le sucre, les peintures-verniss-enduits, les réfrigérateurs/climatiseurs. Moins de 30% pour les pâtes alimentaires, les charrues et outillages agricoles, le ciment;
- en Côte d'Ivoire: 33% des jus et conserves de fruits, 30% des produits laitiers, moins de 50% des boissons et des huiles raffinées;
- en Mauritanie: moins de 25% des tapis/couvertures, chaussures en cuir, cartons, des produits métalliques, des cosmétiques;
- au Mali: moins de 30% de la confection, des cosmétiques, des articles en plastique, des produits métalliques, des produits électriques;
- au Niger: moins de 2% des jus et conserves de fruits et légumes, moins de 20% des produits métalliques et du matériel agricole;
- au Nigéria: 10% des capacités de production d'acier, 25% de celles des montages de véhicules, moins de 20% des aliments pour bétail, des produits laitiers, des jus de fruits.

#### **4.3.2. Des faiblesses managériales**

46. De trop nombreuses entreprises dans l'ensemble de la sous-région présentent des insuffisances de gestion qui, si elles sont plus manifestes et plus connues dans le secteur public ou para-étatique, n'épargnent pas les entreprises privées, particulièrement les petites et moyennes à capitaux et gestion locaux. C'est de ces insuffisances, dont certaines remontent au stade de la conception des projets, que résultent en grande partie les inefficiences justifiant les différents programmes dits de "réhabilitation ou de modernisation" dont on connaît le peu d'effet sur le redressement du secteur malgré le volume des efforts engagés par de multiples sources d'assistance.

---

une analyse plus détaillée est donnée dans la première partie du Rapport: Diagnostic du secteur manufacturier.

47. Lorsque la fonction, essentielle et non délégable, de maître d'ouvrage n'est pas correctement assumée, il n'est pas étonnant que l'entreprise rencontre des difficultés majeures que les gestionnaires ne sont pas en mesure de surmonter parce qu'ils ne s'y sont pas préparés ou pire parce qu'il s'agit de défauts structurels impossibles à neutraliser. L'examen lucide de la situation des entreprises, en différenciant celles qui traversent des moments difficiles de celles qui sont plutôt en bonne santé, permettrait de conclure que la marque distinctive principale de l'échec ou du succès réside, dans une grande mesure, dans la manière dont cette fonction a été assumée. Trop souvent, en Afrique de l'Ouest, le rôle --particulièrement formateur et générateur d'expériences irremplaçables-- du maître d'ouvrage a été stérilisé au profit d'un "partenaire" tout à la fois maître d'oeuvre-bailleur de fonds-fournisseur d'équipement-assitant technique-formateur-gestionnaire. Outre les piètres résultats, dont les exemples sont nombreux, qu'a engendrés une telle attitude des managers des entreprises concernées, le pire pour l'avenir du secteur manufacturier est que des opportunités parfois non renouvelables de constitution progressive de corps d'ingénieurs et cadres gestionnaires expérimentés ont été gaspillées.

48. Les entreprises concernées par ce type de problèmes doivent accepter le fait que le mal n'étant pas seulement de nature technique, il ne pourrait y avoir de solution durable en dehors d'une réflexion et d'une mobilisation internes à l'entreprise elle-même. Toute autre attitude ne pourrait constituer qu'un sursis pouvant, à terme, aggraver et complexifier le problème du développement industriel et condamner les activités qui n'auront pas fait, à temps, l'effort d'adaptation nécessaire.

49. D'autres faiblesses de gestion, rarement reconnues par les responsables d'entreprises, se manifestent dans la disproportion des investissements et acquisitions de prestige (locaux, meubles, voitures, maisons d'accueil), sur-emplois, manque de rigueur professionnelle, ont contribué et continuent à contribuer à la fragilisation d'un grand nombre d'entreprises.

50. Il est probable que la faiblesse principale, celle qui a généré des conséquences coûteuses et durables, réside dans le type de relations de travail et d'exercice de l'autorité au sein de l'entreprise. Un constat brutal et rapide, qui mériterait une investigation plus approfondie, conduirait à affirmer que l'autorité basée sur les compétences est moins reconnue et acceptée que celle qui peut se prévaloir d'appuis politiques ou de nature "féodale". On peut s'interroger sur les raisons qui font préférer, à compétences égales, un encadrement expatrié à un encadrement local, malgré les embûches administratives et, dans le même ordre d'idées, sur la dégradation de l'efficacité des cadres locaux qui ont pourtant fait ailleurs la preuve de leurs capacités.

#### 4.3.3. Des approvisionnements irréguliers et de qualité médiocre.

51. Les difficultés d'approvisionnement régulier qui provoquent de fréquentes ruptures de production ou des déficiences dans la qualité des produits finis constituent un handicap sérieux dont les causes diverses indiquent, outre les aléas climatiques ou les contraintes imposées par les insuffisances d'infrastructures de transports, notamment:

- des erreurs de conception et de localisation des projets;
- une étude superficielle des matières premières;
- un accès difficile aux moyens de paiement extérieurs;
- des difficultés de trésorerie;
- une concertation insuffisante entre les acteurs concernés.

52. Dans le cas des erreurs de conception, il n'est pas possible d'améliorer rapidement la situation sans investissements souvent trop importants pour être pertinents ou à la portée des entreprises concernées.

53. Comme cela a déjà été signalé dans des travaux antérieurs, notamment ceux de la première DDIA, trop peu d'attention a été accordée à un examen rigoureux préalable des matières premières. Des investissements souvent d'une grande taille ont été ainsi engagés sans cette précaution élémentaire.

54. Pour de nombreuses activités de substitution aux importations (textiles, plastique, cosmétiques, peintures, menuiseries métalliques, papier, confiseries), qui ont dominé les politiques industrielles de tous les pays membres et qui ont constitué le domaine privilégié des promoteurs nationaux, le plus souvent sous la forme de petites et moyennes entreprises, la proportion élevée des approvisionnements importés rend le problème complexe notamment dans les pays enclavés ou à monnaie non convertible du fait de la raréfaction des moyens de paiement extérieur.

55. Une des raisons souvent évoquées pour expliquer les faibles taux d'utilisation des capacités est le manque de fonds de roulement ou les difficultés de trésorerie. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises étatiques dont le degré de dépendance des décisions de nature budgétaire semble stériliser toute forme d'initiative autonome.

#### **4.3.4. De graves lacunes dans la maintenance et la maîtrise des équipements.**

56. Les aspects liés à la maintenance et à la maîtrise des équipements ont été régulièrement et fortement soulignés par d'autres travaux, particulièrement ceux de la première et de la seconde Décennie. L'importance de cette question pour l'amélioration de l'exploitation du potentiel de production existant et pour son extention est telle qu'il faut à nouveau rappeler à l'attention des gestionnaires que le manque d'intérêt qui semble avoir été accordé à cette dimension primordiale de la gestion a déjà eu des conséquences pouvant hypothéquer les chances de promotion du secteur manufacturier et de développement des compétences techniques et technologiques de la sous-région.

57. Comme pour les approvisionnements, l'intensité des problèmes de maintenance et de maîtrise des équipements, acquis pour la quasi-totalité à l'extérieur de la sous-région, dépend d'abord bien souvent, de la rigueur --ou de l'absence de rigueur-- du maître d'ouvrage aux étapes initiales de l'investissement. Les lacunes relevées de ce point-de-vue laissent confondre: des unités modernes sans stock de pièces détachées les plus courantes, des équipements agés de moins de 10 ans cadavérisés, ou encore un laminoir d'une grande capacité laissé à l'arrêt sans aucun entretien pendant plusieurs mois.

58. Sans vouloir minimiser ce facteur, la tendance à tout expliquer par le manque de financements masque un certain laxisme ambiant et l'acceptation passive d'une situation qui annihile les capacités créatrices: il est tellement plus facile d'acheter outre-mer que de chercher à fabriquer ou faire fabriquer dans le voisinage. La question n'est pas suffisamment abordée sous sa véritable dimension, la dimension technique, c'est-à-dire: l'organisation de la prévention quotidienne systématique, l'encouragement des sous-traitances nationales et sous-régionales et surtout la constitution de corps d'ingénieurs et techniciens d'entretien ainsi qu'un plus grand recours aux institutions de recherche et de formation existantes telles que le CRAT ou l'ARCEDEM.

#### **4.3.5. Une prise de conscience tardive et encore insuffisante des nouvelles conditions de la concurrence.**

59. Les entreprises publiques et privées n'ont pas saisi à temps l'ampleur de la crise économique qui a conduit:

- à la réduction brutale et considérable du niveau d'engagement des Etats et des pouvoirs publics dans les sphères de production et d'investissement

industriels;

- à la suppression progressive des différents régimes de protection sous lesquels sont nées et ont fonctionné toutes les activités manufacturières à quelques rares exceptions près;
- au recul des marchés, internes et externes, accompagné de l'ouverture à des importations plus compétitives.

60. Cette prise de conscience tardive est de plus marquée par des hésitations et des incohérences dans la mise en oeuvre des nouvelles politiques économiques de la part des Etats et une tendance à recourir à de nouvelles protections de la part des entreprises. Ces deux aspects concourent à retarder, au niveau des gestionnaires, les prises de décision urgentes que nécessite la gravité de la situation.

61. Si les entreprises publiques sont pour la plupart engagées dans un processus de privatisation encore trop récent pour en évaluer l'ampleur et l'efficacité, les gestionnaires des entreprises privées tiennent souvent un discours contradictoire révélateur d'un certain désarroi: le mythe du marché est mis fortement en avant en même temps qu'est demandé un nouvel interventionnisme des Etats.

62. L'ambiguïté résulte probablement de la mauvaise préparation des gestionnaires, dans leur ensemble (à la fois du secteur public et du secteur privé) et des pouvoirs publics à assumer les conséquences des nouveaux enjeux pourtant clairement énoncés dans les discours des uns et des autres.

63. Les effets cumulés des problèmes évoqués influent naturellement sur l'efficacité et les performances du secteur manufacturier qui se caractérise aujourd'hui par son incapacité à affronter les conditions de plus en plus difficiles de la concurrence interne et externe. La faible productivité, jointe à une qualité des produits rarement au niveau requis, doivent désormais constituer la préoccupation majeure des gestionnaires. Ils doivent admettre que c'est d'abord de leur amélioration substantielle (et non d'une hypothétique aide ou protection de l'Etat) que dépendra, dans le prochain avenir, le sort de leurs entreprises dans le contexte de l'ouverture des marchés nationaux et de la disparition totale ou partielle des divers protections et soutiens qui ont permis leur survie, en camouflant trop souvent et trop longtemps leurs propres défaillances.

64. Quelques chiffres et quelques cas rencontrés peuvent illustrer l'intensité d'un problème par ailleurs bien connu mais insuffisamment pris en charge:

- de grands chantiers ou des projets d'assistance ont trouvé plus intéressant, du point-de-vue de la qualité, des coûts, de la régularité et des délais de livraison, d'importer d'Europe d'immenses quantités de ciment et de rond-à-béton, produits disponibles dans la sous-région;
- une grande partie des consommateurs préfère, même à prix supérieur, un produit importé, tant est mauvaise, à tort ou à raison, la réputation des produits manufacturés localement;
- des parts de marché importantes ont déjà été perdues, à l'intérieur comme à l'extérieur de la sous-région pour des produits agro-alimentaires malgré les avantages manifestes dont dispose la sous-région; cette menace subsiste pour d'autres productions non compétitives face aux concurrences d'autres régions du monde comme l'Asie du Sud-Est et demain l'Afrique du Sud;
- le nombre très limité d'entreprises disposant d'un service de marketing, de suivi des clients ou d'après-vente dénote le peu d'intérêt apporté par les gestionnaires à cet aspect;
- la valeur ajoutée manufacturière moyenne par travailleur est beaucoup trop basse.

#### **4.3.6. De grandes difficultés à assumer les ajustements structurels.**

65. Hormis quelques îlots de prospérité dans des créneaux spécifiques, généralement liés à des groupes internationaux ou à des intérêts étrangers, les entreprises de la sous-région, particulièrement le secteur public ou les unités de dimension moyenne, sont en désarroi devant les exigences, pourtant incontournables, des ajustements en cours dans toutes les économies nationales des Etats membres. Les nécessaires privatisations ne se déroulent pas dans de bonnes conditions. Les Etats ne sont pas en mesure d'apporter les soutiens financiers que les systèmes de crédit n'assument que d'une manière très imparfaite.

66. Les impacts négatifs des ajustements, qui se sont rapidement manifestés et ont eu des conséquences graves sur un grand nombre d'entreprises, sont perceptibles partout:

- renchérissement et raréfaction des inputs importés du fait des dévaluations et de la priorité accordée par les politiques macro-économiques au rétablissement des équilibres extérieurs;



- assèchement des ressources en devises et accès difficile aux entreprises non exportatrices ou vivant des difficultés de trésorerie;
- chutes des pouvoirs d'achat, des revenus et des contrats publics qui entraînent, dans certains cas, des tensions sociales aggravant la nature peu incitative du climat des affaires;
- inflation résultant par l'élévation des coûts de production, élévation réelle ou anticipée.

67. Les effets positifs des ajustements, supposés intervenir du seul fait du désengagement des Etats et du respect des mécanismes de l'économie de marché ne sont pas perceptibles (sauf au Ghana) essentiellement à cause des faiblesses structurelles du secteur manufacturier, du manque de concertation avec les producteurs mais aussi des lacunes signalées dans la gestion des entreprises dont l'absence de réactivité devant un milieu instable est manifeste.

#### **4.3.7. Absence d'un mécanisme de collecte et de diffusion des informations commerciales et technologiques.**

68. Tous les observateurs, analystes et chercheurs reconnaissent l'extrême difficulté à recueillir des informations fiables et récentes sur la situation des entreprises et sur l'état des techniques et technologies utilisées ou disponibles. Cette difficulté est ressentie d'une manière encore plus forte par les opérateurs activant dans la sous-région et qui ne disposent pas de soutien spécifique par le biais de services économiques des ambassades ou par celui des maisons-mères dans le cas de filiales de groupes multinationaux.

69. Les gestionnaires d'entreprises ainsi que les administrations de développement ou les institutions de recherche souffrent d'un déficit flagrant en informations régulières dans les domaines aussi vitaux que les opportunités commerciales, les disponibilités en matières premières, demi-produits, les résultats des recherches et expérimentations effectuées dans la sous-région, l'état et l'évolution des consommations moyennes, la liste des concurrents ou partenaires potentiels.

70. Le peu d'intérêt accordé à cette question par tous les acteurs concernés, en premier lieu par les entreprises appelées pourtant à tirer les plus grands avantages d'un système efficace de diffusion des informations, est à relever. Il se manifeste clairement dans le faible niveau des réponses aux enquêtes, dans les réticences à fournir les informations les plus banales et dans le manque de moyens mis à la disposition des services

statistiques.

71. il est aussi à signaler la méconnaissance des possibilités existant dans la sous-région ou dans les pays voisins dans les domaines des laboratoires d'analyse des minéraux et matériaux, des technologies plus adaptées aux conditions locales mises au point par des institutions à vocation sous-régionale, des capacités de maturation et de conduite des investissements ou de réalisation d'études diverses: marchés, organisation, marketing.

#### **4.3.8. Un intérêt insuffisant au fonctionnement des associations professionnelles et des institutions sous-régionales.**

72. Les entreprises n'accordent qu'un intérêt limité au fonctionnement des associations professionnelles existantes telles que la Fédération des Associations Industrielles de l'Afrique de l'Ouest (FAIAO) ou la Fédération des Chambres de Commerce (FCCAO) qui se plaignent du nombre limité d'adhérents qui participent activement et régulièrement à leurs activités. Un constat analogue est fait par les institutions sous-régionales de recherche-formation comme L'ARCEDEM ou le CRAT.

73. Il est paradoxal que les entreprises privées qui réclament, à juste titre, une reconnaissance de leur rôle prépondérant dans le redressement de la situation du secteur manufacturier laissent les administrations nationales et régionales continuer à être les principaux partenaires de ce type d'organisations.

74. Dans la phase transitoire actuelle, caractérisée par des incohérences et des hésitations de la part des décideurs, une telle attitude peut constituer un handicap à l'organisation des concertations nécessaires avec les pouvoirs de décision et affaiblir des organisations professionnelles appelées à devenir des interlocuteurs reconnus.

#### **4.4. OBSTACLES A L'INTEGRATION INDUSTRIELLE**

75. Perçues, à juste titre, comme la solution pour surmonter les limites imposées par l'étroitesse des économies nationales de la plupart des Etats membres, et pour accroître les complémentarités des structures de production largement dominées par les activités d'import-substitution (et par conséquent orientées vers la couverture des marchés nationaux), la coopération et l'intégration industrielles connaissent de grandes difficultés de mise en oeuvre et des obstacles dont les plus importants sont:

- l'absence d'une stratégie en cohérence avec les

problèmes du secteur manufacturier dans son ensemble et les limites des économies nationales des Etats membres;

- une application contestée et très inégale des textes communautaires qui entraîne un certain scepticisme des opérateurs économiques quant à la volonté politique des Etats et à la capacité des instances communautaires à les mettre en oeuvre;
- des lacunes importantes dans les domaines de l'organisation, du système d'information et des mécanismes de soutien.

**4.4.1. La stratégie de coopération ne tient pas compte des problèmes du secteur et des limites des économies nationales.**

76. Au niveau communautaire le problème réside non dans l'absence de déclarations solennelles ou de décisions politiques au plus haut niveau mais dans la praticabilité des dispositifs adoptés. La majorité des opérateurs et des organisations professionnelles rencontrées manifestent un grand scepticisme à leur égard, persuadés par leurs expériences des fortes résistances du terrain à les appliquer loyalement. La majorité d'entre eux admettent que devant les difficultés des échanges intra-communautaires, ils préfèrent, pour des raisons pratiques et dans l'intérêt de leurs entreprises, continuer à faire appel aux réseaux commerciaux d'outre-mer. Cette caractéristique n'est pas propre à la CEDEAO: la quasi-totalité des tentatives effectuées dans d'autres parties d'Afrique ou en Amérique Latine n'ont généralement pas répondu aux attentes et ont engendré des organismes où les préoccupations politiques ont pris le pas sur les aspects économiques.

**77. Les conditions structurelles de la coopération et de l'intégration économiques ne semblent pas avoir été prises en compte dans une démarche s'appuyant beaucoup plus sur la "volonté politique" que sur les intérêts des acteurs** ou sur les possibilités matérielles des économies de la sous-région. Une analyse rapide montrerait que le décalage croissant entre les ambitions élevées des accords signés sur une base volontariste et les exigences des opérateurs a entraîné une dualité des échanges techniques et commerciaux défavorable à la promotion soutenue de l'intégration sous-régionale recherchée.

78. Nous avons déjà vu les faiblesses des appareils de production manufacturière dans chaque pays pris isolément, faiblesses qui entraînent des complémentarités limitées et poussent les producteurs à n'envisager la coopération sous-régionale que sous l'angle de l'écoulement des produits de consommation finale et

à réserver (il est pratiquement impossible d'agir autrement) l'essentiel des échanges techniques et technologiques aux partenaires d'outre-mer. Les opérateurs économiques ne peuvent pas être guidés par des considérations politiques ou des principes de solidarité, aussi généreux soient-ils, surtout lorsque, comme cela est souvent le cas en Afrique de l'Ouest, il subsiste des situations de rente que les gestionnaires concernés ne sont pas prêts d'abandonner contre d'hypothétiques avantages dans un futur indéterminé et incertain. Il y a donc un véritable conflit d'intérêt entre les finalités à moyen et long terme de l'intégration et celles, de court terme, des producteurs et peut-être des Etats membres qui doivent faire face à des échéances pressantes.

79. La démarche de mise en oeuvre des objectifs d'intégration qui tiennent une grande place dans le Traité constitutif de la CEDEAO, ne semble pas avoir accordé toute l'attention voulue à la recherche de solutions acceptables à ce conflit. Tout se passe comme si les promoteurs de la coopération sous-régionale et les opérateurs économiques se situaient dans deux plans non convergents, les uns reprochant aux autres de ne pas jouer le jeu ou de manquer de rigueur dans l'application des textes et des dispositifs communautaires, alors que les difficultés objectives rencontrées résultent des contraintes structurelles et du manque de réalisme des schémas mis en place. Ce sont donc ces deux aspects qu'il convient de revoir à l'avenir pour susciter un plus grand engagement des opérateurs.

#### **4.4.2. Une application contestée des textes communautaires.**

80. Les textes communautaires concernant la libre circulation des biens et des hommes ainsi que ceux relatifs aux investissements dans la sous-région connaissent de grandes difficultés d'application. Les entreprises et les promoteurs se plaignent des multiples obstacles qui, en pratique, continuent d'entraver leurs opérations avec les pays voisins.

81. Les échanges intra-communautaires se heurtent, en plus des concurrences des produits importés plus compétitifs et de meilleure qualité dans des marchés en régression, à de grandes lourdeurs administratives et à une certaine passivité des instances communautaires devant les obstacles rencontrés par les opérateurs. Les fraudes, quasi-générales, contrecarrent par ailleurs les rares complémentarités existant dans les sous-secteurs des textiles, des matériaux de construction, des plastiques, de la chimie, de la sidérurgie ou de quelques produits des industries mécaniques, électriques et électroniques.

82. Cette situation est encore aggravée par la multiplication des contrôles non seulement aux frontières mais aussi le long des

routes, multiplication qui allonge inutilement les délais de livraison, accroît les risques de détérioration des marchandises et augmente les coûts de transport. S'il est évident qu'il ne peut y avoir de solution immédiate aux insuffisances manifestes des réseaux de communication, il est par contre possible d'améliorer sensiblement et rapidement les conditions de transport par la mise en oeuvre de mesures allégeant les procédures de contrôle.

83. Le principal grief des opérateurs, publics et privés, intéressés par la coopération sous-régionale, réside dans le manque de rigueur des Etats et des instances communautaires à faire respecter les dispositions du schéma de libéralisation des échanges, notamment celles concernant l'accès aux avantages communautaires. De ce point-de-vue, les entreprises regrettent l'absence d'un organisme communautaire de recours. Le climat d'incertitude qui caractérise le monde des affaires dans la sous-région contribue à faire douter de la capacité opérationnelle de la CEDEAO à créer et faire fonctionner les instruments indispensables à l'intégration et à la coopération sous-régionales.

84. Les règles concernant la provenance des produits sont à l'origine de nombreux désaccords d'interprétation et limitent sérieusement les possibilités d'échanges intra-communautaires. Ne sont admis aux préférences communautaires que les produits comportant un minimum de 40% d'inputs locaux --disposition courante de ce type d'accords régionaux-- mais qui, compte tenu de la structure de la production manufacturière dans la sous-région, élimine une grande partie des produits fabriqués par des entreprises dont le capital est détenu pour au moins 51% depuis 1989 (25% à l'origine en 1981) par des nationaux. Cette deuxième règle a des conséquences sur les potentiels d'exportation des pays les plus industrialisés comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal et dans un avenir proche, le Ghana et le Nigéria qui ont engagé des politiques industrielles favorisant l'investissement étranger, que cette disposition peut décourager.

#### **4.4.3. De grandes lacunes dans les domaines de l'organisation, de l'information et du soutien aux initiatives privées.**

85. Les décisions, les accords, les programmes et les politiques communautaires semblent avoir été concertés exclusivement entre les représentants des Etats. Les vrais acteurs de la coopération, les producteurs industriels, les commerçants, les banquiers, les transporteurs... sont ainsi invités à agir dans un cadre qu'ils subissent passivement et qui ne suscite de leur part qu'un engagement limité. Ces insuffisances de concertation avec les professionnels se manifestent aussi dans les processus de mise en oeuvre et de suivi. Trop lourds et bureaucratiques, ceux-ci n'ont pas la souplesse et la rapidité de réaction qu'exigent les

modifications constantes des contextes nationaux et internationaux.

86. Les lacunes les plus évidentes se situent dans les domaines de l'information sur:

- les réformes économiques engagées ou envisagées par les Etats membres, particulièrement sur celles ayant, ou appelées à avoir, des incidences importantes sur les politiques industrielles et sur les objectifs communautaires;
- les potentiels d'échanges commerciaux et technologiques;
- les possibilités offertes par les institutions de formation et de recherche.

87. Dans ces trois domaines, particulièrement pour les deux premiers, il est extrêmement difficile de recueillir des informations fiables et recouvrant l'ensemble de la Communauté. Les faiblesses bien connues des services statistiques nationaux s'ajoutent à celles de l'administration communautaire et aux insuffisances des organisations professionnelles qui souffrent d'une certaine désaffection des entreprises.

<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE V</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LES RESSOURCES ET LES ATOUTS</b></p>
---

### 5.1. INTRODUCTION

88. Il est un fait que face aux obstacles et aux contraintes qui ont contrecarré et continuent de contrecarrer le développement industriel, la sous-région dispose de ressources naturelles importantes et d'atouts non négligeables. L'organisation de leur mobilisation demandera cependant plus de rigueur dans la détermination des priorités et la conduite des actions. Il est en effet important, pour éviter la reproduction des erreurs constatées, de combler en première urgence les insuffisances relevées.

89. C'est dans cet esprit que tous les intervenants dans le cadre de ce travail ont tenté, autant que les informations disponibles l'ont permis, d'aborder la question des ressources naturelles dans une démarche méthodologique qui justifie les propositions et recommandations sur la base de:

- l'état des connaissances des caractéristiques techniques des ressources inventoriées;
- les productions techniquement envisageables en tenant compte des marchés possibles;
- les conditions de mise en oeuvre à respecter.

90. Les analyses conduites pour les sous-secteurs étudiés (agro-alimentaires, machinisme agricole, sidérurgie, chimie et pharmacie, matériaux de construction) ont révélé que des investissements, parfois de grande envergure, ont été réalisés sur la base d'études superficielles des sources d'approvisionnement en matières premières. Aussi est-il fortement recommandé de sérieusement améliorer le niveau des connaissances des ressources et de leur adaptation à la nature des productions ou au type de technologies utilisées.

91. De grandes disparités existent dans la répartition des ressources naturelles entre les différents pays membres, tant pour les ressources agricoles que pour les ressources minérales ou énergétiques. Il faut aussi noter le faible potentiel ou l'absence de quelques minéraux ou substances indispensables à

certaines industries comme le charbon cokéfiabie pour la sidérurgie.

92. La sous-région a la chance de disposer d'autre part d'organisations et institutions de formation ou de recherche suffisamment diversifiées pour servir de points d'appui précieux pour peu que les instances nationales et sous-régionales concernées fassent appel à leurs compétences et leur fournissent les appuis nécessaires.

## **5.2. APERCU SUR LES RESSOURCES NATURELLES.<sup>e</sup>**

93. Le potentiel naturel de la sous-région est encore insuffisamment connu et mis en valeur, qu'il s'agisse des productions agricoles ou halieutiques ou des gisements minéraux. Les indications fournies ci-dessous sont imparfaites et probablement incomplètes. Elles donnent cependant une image correcte de la situation telle qu'elle a pu être appréhendée sur la base des informations disponibles. Il n'a par exemple pas été possible de dresser la situation des productions d'énergie électrique. Seront successivement et succinctement présentées les principales productions ou potentialités de production dans les domaines agricoles et miniers pouvant subir une transformation industrielle.

### **5.2.1. Les ressources agricoles.**

94. La sous-région dispose d'un potentiel considérable de produits agricoles pouvant constituer une excellente base au développement des industries agro-alimentaires. A condition que les obstacles soulignés précédemment soient progressivement levés et que se crée un climat propice aux investissements nationaux et étrangers, il est indéniable que certains pays membres de la Communauté ont dans ce sous-secteur des avantages importants à faire valoir pour améliorer leur position dans le commerce international des produits comme les huiles, le sucre, les sous-produits du cacao, les conserves de fruits et légumes et de poissons, les viandes, les cuirs et peaux.

95. Ces productions ont atteint pour l'année 1990/1991 les quantités suivantes malgré une utilisation partielle du potentiel de terres arables disponibles et des conditions techniques plutôt archaïques:

---

<sup>e</sup> pour plus de détails voir la première partie (diagnostic du secteur manufacturier) et les rapports des consultants.



- cultures vivrières:
  - plus de 5 millions de tonnes de riz paddy
  - 3 millions de tonnes de maïs
  - 10 millions de tonnes de mil et sorgho
  - 2 millions de tonnes de fruits et légumes
  - des quantités importantes de manioc et de bananes plantain;
- cultures industrielles:
  - 340.000 tonnes de café
  - 1.200.000 tonnes de cacao
  - 1.100.000 tonnes de coton
  - 4 millions de tonnes de régimes de palmes
  - 1.800.000 tonnes d'arachides
  - 4.800.000 tonnes de canne à sucre;
- élevage et pêches:
  - un cheptel de:
    - 22 millions de têtes de bovins
    - 71 millions de caprins/ovins
  - des captures de pêches de plus de 2 millions de tonnes.

96. Il faut cependant noter:

- que plus des deux tiers (68%) de ces productions provient de trois pays membres: Nigéria, Côte d'Ivoire, Ghana;
- et que certains ne disposent que d'un potentiel transformable limité: c'est le cas du Cap Vert, de la Guinée Bissau, de la Gambie, du Niger, de la Mauritanie et dans un degré moindre, du Sénégal et du Mali.

### 5.2.2. Ressources minières.

97. Les indications données ci-dessous donnent un aperçu des principales ressources sur lesquelles pourrait être fondée une industrie sidérurgique. Il subsiste malheureusement de grandes lacunes (qu'il est d'ailleurs proposé de combler en première urgence dans le programme d'action recommandé) sur les possibilités, les destinations et les coûts d'exploitation de la plupart des gisements de minerai de fer, de charbon, et de minerais d'alliage.

98. Les principales ressources minérales de la sous-région concernent essentiellement: les minerais de fer, la bauxite, des

possibilités bien que limitées de minerais d'alliage (manganèse, tungstène, nickel, chrome, molybdène, zircon) et de rutil (oxyde de titane), des réserves non négligeables de minéraux précieux (or et diamants).

99. Les ressources en matériaux non-métalliques sont notamment les importantes réserves d'hydrocarbures liquides et gazeux, du charbon malheureusement non cokéifiable, des réserves en calcaire et argiles inégalement réparties dans la sous-région, un potentiel exploitable en bois relativement limité, et de grandes possibilités en phosphates.

100. En ce qui concerne les besoins en matières premières de la sidérurgie, la sous-région dispose de réserves en minerais de fer estimées à plus de 12 milliards de tonnes mais dont une grande partie n'est pas encore suffisamment étudiée, et qui se répartissent ainsi:

- Mauritanie: plus de 2 milliards de tonnes en exploitation à un rythme annuel de 8 millions de tonnes qui passera à 13 millions avec l'entrée en production de la mine de El Aury;
- Libéria: près de 2 milliards de tonnes et une production annuelle de 11 millions de tonnes avant les événements que connaît ce pays;
- Nigéria: près de 2 milliards de tonnes en 5 sites dont la plupart ne sont pas encore développés. L'exploitation de la mine d'Itakpe a dû démarrer à la fin 1992 pour les besoins du complexe sidérurgique d'Ajaukuta;
- Sierra Léone: 1 milliard de tonnes dont l'exploitation est arrêtée depuis 1985. Des négociations pour une reprise éventuelle ont eu lieu avec le Nigéria;
- Côte d'Ivoire: 2.5 milliards de tonnes environ dans le site de Man dont les études ne sont pas encore développées et dont il est difficile de préciser les conditions d'exploitation;
- Guinée: 800 millions de tonnes d'une teneur en fer élevée (67%) et pour lesquelles existe un projet d'exploitation de 6 à 9 millions de tonnes/an;
- Sénégal: plus de 600 millions de tonnes dont l'étude est en cours et pour lesquelles une voie ferrée et un port sont à aménager;

- Niger: 650 millions de tonnes dont l'étude est entamée;
- Bénin: pres de 300 millions de tonnes non étudiées;
- Burkina Faso et Ghana: moins de 50 millions de tonnes, non étudiées, dans chacun des 2 pays.

101. En définitive, sous réserve que les conditions économiques et techniques d'exploitation soient remplies, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, la sous-région pourrait compter sur un volume de ressources physiques considérables auquel il faut ajouter un grand potentiel de production d'énergie hydro-électrique:

- des productions agricoles et de pêches avec de grandes possibilités de diversification et de croissance;
- des réserves de ressources du sous-sol, non encore totalement inventoriées dont les plus connues représentent:
  - 12 milliards de tonnes de minerai de fer,
  - des réserves de bauxite parmi les plus importantes au monde,
  - un potentiel de production d'hydrocarbures considérable,
  - des réserves en phosphates, argiles et calcaires suffisantes pour envisager, à terme, des industries plus performantes et plus intégrées dans les domaines de la chimie et des matériaux de construction.

### **5.3. LES AUTRES ATOUTS DE LA SOUS-REGION.**

102. En dehors des aspects physiques, la sous-région pourrait tirer un meilleur avantage de trois facteurs qui peuvent, dans l'avenir, constituer des atouts déterminants --ou au contraire des freins supplémentaires-- des programmes de développement du secteur manufacturier. Il s'agit:

- de la volonté politique de coopération et d'intégration industrielles,
- des ressources humaines et
- du réseau d'institutions techniques et professionnelles.

### 5.3.1. Une volonté politique de coopération

103. La volonté de création d'un ensemble économique sous-régional transcendant les limites des pays membres et pouvant affronter les concurrences internationales a été maintes fois réaffirmée au niveau le plus élevé, celui des Chefs d'Etat. Cela constitue un atout considérable qu'il est vital de maintenir en apportant des réponses urgentes aux attentes des opérateurs économiques dont la confiance dans les mécanismes et les institutions communautaires s'est considérablement amenuisée devant les obstacles de mise en oeuvre auxquels ils sont quotidiennement confrontés. La pérennité d'un tel climat pourrait menacer la crédibilité de l'édifice construit durant les 18 dernières années, car il ne manquera pas de voix, dans le nouveau contexte de désengagement des Etats, pour le remettre en cause au nom de l'efficacité économique.

104. La population globale de la sous-région, déjà proche de 200 millions d'habitants, avoisinera les 300 millions dans une dizaine d'années. Cet aspect constitue le deuxième facteur pouvant impulser un nouveau dynamisme au secteur manufacturier ou au contraire contribuer à le freiner. Si les inefficacités constatées ne sont pas rapidement éliminées, il est fort probable que les productions locales céderont le pas aux importations. Dans le cas contraire les marchés sous-régionaux et extérieurs pourraient relancer les unités les plus performantes et justifier de nouveaux investissements. Dans le même ordre d'idées, le moyen le plus efficace de maintenir sur place les cadres et la main d'oeuvre expérimentés et de limiter les fuites de capitaux, est de fournir les meilleures conditions de travail possibles. Le rôle primordial des ressources humaines comme facteur de croissance et de maîtrise du processus industriel est trop bien connu pour être souligné. Toutefois de ce point de vue, une analyse comparative avec un groupe de pays asiatiques<sup>2</sup> considérés parmi les plus dynamiques montre des indices préoccupants faisant état, en 1989, d'un niveau de scolarisation dans la sous-région inférieur à celui atteint par le groupe cité en 1965. Un second indicateur, celui de l'adéquation des formations avec les besoins de l'économie est aussi à prendre en compte.

### 5.3.2. Un réseau d'associations professionnelles

105. La sous-région a la chance de disposer d'un réseau, même s'il est imparfait, d'institutions de formation, de recherche et d'organisations professionnelles qu'il serait hautement regrettable de voir périr faute de moyens ou de programmes concertés avec les opérateurs et les instances sous-régionales concernées.

---

<sup>2</sup> voir le rapport de H. NGUYEN THANH

<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE VI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b></p>
---

### 6.1. INTRODUCTION

106. La préoccupation primordiale est celle de l'organisation du passage graduel d'un environnement national protégé et dominé par un secteur étatique à un environnement ouvert marqué par le recul des interventions directes de l'Etat dans les activités de production au profit des initiatives privées. Le problème clé étant celui de la compétitivité où des éléments extérieurs à l'entreprise influent fortement sur les choix et l'action des gestionnaires des entreprises.

107. La seconde préoccupation qui a été prise en compte est celle du préalable de l'assainissement du climat des affaires dans la sous-région et de l'émergence d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs prêts à prendre les risques de l'investissement industriel dans un contexte désormais marqué par des concurrences internes et externes.

108. La troisième préoccupation réside dans la nécessité de rapprocher le "discours intégrateur" des possibilités réelles d'action pour éviter ou limiter les effets négatifs de résultats trop loin des objectifs et des attentes.

109. Ces trois préoccupations ont conduit à formuler **deux axes stratégiques majeurs** que le programme d'action qui suivra s'est efforcé de respecter:

- adopter une démarche pragmatique et réaliste en dehors des rigidités des schémas dépassés de la planification;
- insister davantage sur les conditions de mise en oeuvre que sur les actions sous-sectorielles du type "projets à promouvoir".

## 6.2. UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET REALISTE

110. L'acuité et la diversité des obstacles et des contraintes, pour la plupart engendrés par les erreurs passées de politique industrielle et par un environnement inadapté ainsi que les incertitudes sur le proche avenir, imposent d'adopter **une démarche pragmatique qui accorde à l'assainissement de l'environnement économique et institutionnel de la production manufacturière bien plus d'importance qu'aux actions d'investissement**: tout d'abord parce que des choix faits hors des promoteurs ne sont d'aucune utilité pratique et comportent des risques d'erreurs élevés, et ensuite parce qu'une adaptation de l'environnement est, à juste titre, la revendication principale des opérateurs actuels ainsi que des futurs promoteurs.

111. L'objet n'est donc pas d'arrêter, à des niveaux administratifs sans aucun engagement des véritables acteurs, un plan rigide fixant les objectifs et les moyens, mais de contribuer à l'élaboration d'un cadre de référence pouvant guider les actions à conduire aux niveaux appropriés et pouvant s'adapter, sans formalisme lourd, aux exigences mouvantes des contextes nationaux et internationaux. Les opérateurs industriels ne doivent pas attendre de ce type d'exercice des injonctions ou des projets à réaliser. Ils sont par contre en droit d'en attendre un éclairage des obstacles existants ou prévisibles et des opportunités à exploiter si celles-ci correspondent aux intérêts et aux capacités de leurs entreprises. La construction progressive d'un langage commun à tous les acteurs du développement industriel se réalisera sur la base d'une démarche concertée où les rôles respectifs des administrations, nationales et communautaires, et des divers opérateurs se préciseront par un dialogue organisé autour des questions et problèmes communs. La première ambition de ce travail est de servir d'amorce à un tel dialogue<sup>5</sup>. Le programme d'action proposé ne doit donc pas être considéré comme définitif mais doit être affiné en fonction de l'évolution des contextes et des résultats atteints. La plus grande rigueur sera par contre nécessaire dans le respect, par tous les partenaires, des étapes suggérées tant il paraît dangereux (et illusoire) d'engager des investissements d'envergure dans la situation qui prévaut aujourd'hui.

## 6.3. CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.

112. Le but recherché est de donner au projet de Schéma Directeur Industriel le maximum de chances de concrétisation. C'est dans ce but que, considérant que le salut ne peut venir de projets isolés, quelle que soit leur pertinence, s'ils sont mis en oeuvre

---

<sup>5</sup> la richesse des débats auxquels il a donné lieu lors de la réunion d'Abidjan du 14 au 18 juin 1993 montre l'utilité d'une telle démarche.

dans le contexte actuel, **il est fortement recommandé de veiller à l'aménagement d'étapes dont le contenu en investissements directement productifs croît en fonction des progrès enregistrés dans l'amélioration du climat général d'investissement**, dans les domaines de l'organisation, des études, de la diffusion des informations.

113. La progressivité de la démarche préconisée vise à répondre à la principale conclusion tirée du diagnostic et qui permet d'affirmer que les causes du marasme industriel de la sous-région sont à rechercher:

- dans les comportements des Etats pendant plus de deux décennies;
- dans les attitudes des promoteurs face à leurs responsabilités d'investisseurs; et
- dans les réactions des gestionnaires devant les effets de la crise.

114. Le problème clé étant celui de chercher à ne pas reproduire les erreurs passées et, bien que seuls les acteurs concernés de la sous-région puissent y apporter des réponses pertinentes, il a paru utile de verser aux débats quelques éléments concernant trois questions fondamentales:

- quel rôle doivent jouer la CEDEAO et les autres organisations intergouvernementales de la sous-région?
- que devra être le nouveau rôle des Etats?
- qu'est-il attendu des opérateurs économiques?

114. Pour éviter de retomber dans les erreurs du passé, il conviendrait d'abord de reconnaître que des erreurs ont été faites à tous les stades de l'investissement et de la gestion des entreprises. Il faudrait ensuite en distinguer les origines et repérer celles dont les impacts négatifs affectent l'ensemble ou une partie importante des pays membres.

115. Le diagnostic du secteur manufacturier de la sous-région montre que les causes des erreurs se situent notamment:

- dans la stratégie générale sous-jacente et commune à tous les pays, et particulièrement dans la trop grande place prise par les productions d'import-substitution;
- dans le grand intérêt apporté, dans de trop nombreux cas, à des projets de grande taille dits

"stratégiques" et qui se sont avérés couteux et inefficaces;

- dans la politique économique marquée par l'implication excessive des Etats dans l'investissement et surtout dans la gestion des unités économiques;
- dans la régulation administrative des économies générant des déséquilibres macro-économiques et des affectations inefficaces de ressources publiques souvent au détriment des infrastructures de base qui font aujourd'hui cruellement défaut;
- dans les protections exagérées de produits non compétitifs et depuis quelques années dans les déficiences de la surveillance douanière contre des pratiques commerciales frauduleuses;
- dans la reconnaissance tardive du rôle prépondérant de l'entrepreneur privé national et étranger dans l'investissement industriel productif;
- dans l'instabilité et la complexité du cadre réglementaire, tant national que communautaire;
- dans les défaillances des politiques monétaires, fiscales, sociales;
- dans les incohérences dans la sélection et la conduite des projets.

### **6.3.1. Que devrait être le rôle de la CEDEAO?**

116. Le secteur industriel est en train d'affronter une période de mutations profondes auxquelles il n'a pas été préparé et tout indique que les prochaines années continueront d'être marquées par de grandes difficultés d'adaptation aux règles et aux exigences de l'économie de marché. C'est dans le domaine, crucial pour la sauvegarde du secteur manufacturier, des soutiens techniques et des mesures incitatives que le rôle de la CEDEAO et des organisations inter-gouvernementales sous-régionales peut s'avérer déterminant.

117. Dans le même temps il faut noter que si tant les fonctionnaires que les industriels de la sous-région adhèrent de façon générale au projet communautaire, ils expriment aussi leurs doutes devant les maigres résultats atteints et devant les difficultés quotidiennes. C'est ce doute qu'il est urgent de combattre en s'efforçant de répondre aux préoccupations des opérateurs.



118. Parmi ces préoccupations, les organes communautaires concernés par le développement industriel devront sélectionner celles pour lesquelles ils sont en mesure de fournir un soutien efficace ou un conseil technique approprié. L'état du secteur, les problèmes macro-économiques et les perspectives offertes par le processus d'intégration suggèrent certaines pistes d'action:

- soutenir et promouvoir les initiatives privées par l'organisation et la diffusion de l'information commerciale et technique, l'allégement des procédures, l'amélioration du système de crédit, l'aménagement des codes d'investissement, la libéralisation effective des échanges commerciaux et de la circulation des personnes;
- inciter et encourager les regroupements et les fusions d'entreprises pour tirer avantage des possibilités offertes par les dispositions communautaires et envisager l'exportation hors de la sous-région;
- engager des réflexions en vue d'une stratégie consolidée de mise en oeuvre des adaptations structurelles telles que la privatisation des entreprises étatiques, les politiques monétaire et de crédit, les législations du travail, les prix et la disponibilité des facteurs: énergie, transports, télécommunications, assurances;
- initier des concertations entre hommes d'affaires intéressés par les trois ou quatre branches présentant des possibilités d'action pour les petites et moyennes entreprises, telles qu'identifiées sur la base des travaux préparatoires: agro-alimentaires/bois, et matériaux de construction, activités de sous-traitance;
- étudier les perspectives de partenariats et les opportunités de marchés et de financements extérieurs pour des activités à haute intensité de capital ou très sensibles aux économies d'échelle, telles que la chimie de base, la pétrochimie, les engrais, la sidérurgie ou l'industrie mécanique, en prenant en considération les avantages dont bénéficient déjà ailleurs dans le monde, les investisseurs potentiels dans ces domaines.

---

... dans ce sous-secteur particulier, une action de ce type est déjà engagée avec le soutien de l'ONUDI.

### 6.3.2. Que devrait être le nouveau rôle des Etats?

118. Dans la période difficile qu'elles affrontent, les économies nationales des pays membres et les secteurs industriels en particulier ont besoin d'un Etat stable et d'administrations plus efficaces et plus disciplinées. Il faut cependant reconnaître que **les compétences et la rigueur nécessitées par les nouvelles tâches dévolues aux institutions étatiques et aux organismes de suivi et de soutien ne sont pas toujours réunies**. Il subsiste encore des résistances au changement et des pratiques qui retardent l'émergence des nouvelles méthodes et programmes de travail annoncés par les aménagements structurels. Certains considèrent ces retards comme la cause principale du succès mitigé des aménagements en cours alors que d'autres estiment que les réformes entreprises n'ont pas suffisamment pris en compte ces déficiences prévisibles. En tous les cas, **l'accent doit désormais être mis sur les conditions à réunir pour que les Etats soient en mesure d'assumer leurs nouvelles responsabilités et non sur leur seul désengagement des activités productives directes**, (désengagement qui ne pose plus d'opposition de principe mais continue à rencontrer des difficultés de mise en oeuvre).

119. Pour mieux maîtriser le processus de libéralisation et en tirer de plus grands avantages dans un contexte international contraignant et dans des climats socio-politiques nationaux limitant les marges de manoeuvre, les efforts de révision et d'adaptation du rôle des Etats dans le développement industriel et particulièrement dans la gestion des entreprises, devraient se concentrer sur les aspects des politiques économiques et industrielles susceptibles de permettre aux producteurs qui en ont les capacités, d'améliorer leurs performances et de faciliter les investissements privés nationaux et étrangers, particulièrement ceux d'origine communautaire.

120. Parmi les aspects qui méritent une attention particulière, certains comme la création d'infrastructures de base (parcs industriels, communications, distribution de l'énergie, etc) nécessitent de grands moyens financiers alors que d'autres ne demandent que des efforts suivis d'organisation. Il est clair que le réalisme impose de considérer les derniers comme plus urgents que les premiers, malgré l'intensité des besoins, tout au moins aussi longtemps que des indices n'auront pas montré la reprise effective des investissements industriels.

121. La mise en oeuvre effective de programmes de soutien au secteur privé et en particulier aux petites et moyennes entreprises devra viser:

- à sauvegarder la partie la plus efficiente des industries existantes. Il paraît en effet d'une efficacité douteuse de vouloir continuer à maintenir des activités qui ne font pas montre d'une volonté

interne de redressement et qui attendent des solutions externes, du type protectionniste, à leurs propres défaillances;

- à permettre aux entreprises industrielles de se confronter aux forces concurrentielles dont elles ont été longtemps isolées pour les amener à améliorer leur compétitivité. L'encouragement des contacts avec les fournisseurs et les clients et surtout le développement d'un réseau d'informations sur les tendances et les opportunités des marchés peuvent y contribuer;
- à moderniser et à adapter les règles et les pratiques administratives aux nouvelles données socio-économiques et aux exigences du développement industriel. Il est important de noter que les investisseurs et les hommes d'affaires en général accordent plus d'intérêt à la stabilité et à la transparence dans l'élaboration et l'application des réglementations qu'aux avantages fiscaux ou aux incitations financières. Cet aspect primordial suscite de grandes inquiétudes dans les milieux industriels qui se plaignent non pas tant des coûts que du caractère imprévisible des pratiques largement répandues et des pertes de temps qu'elles génèrent;
- à sanctionner toute ingérence des administrations dans la gestion des entreprises qui ne sont pas formellement reconnues d'utilité publique. Bien que cet aspect ait fortement diminué ces dernières années à la faveur des réformes économiques entreprises, il reste encore des habitudes tant des pouvoirs de tutelle que des gestionnaires d'entreprises qu'il est impératif d'éradiquer;
- à organiser des concertations régulières et suivies avec les opérateurs économiques pour déterminer en commun les objectifs de chaque étape et les engagements réciproques. Il s'agit probablement ici de la revendication principale des industriels rencontrés qui considèrent ne pas comprendre les finalités des politiques économiques et des réglementations qu'ils subissent;
- à affecter d'une façon prioritaire les ressources publiques aux infrastructures énergétiques, de transport et de formation.

### 6.3.3. Qu'est-il attendu des opérateurs économiques et des organisations professionnelles?

122. De façon générale, les gestionnaires et les cadres des unités de production ainsi que des services d'appui: banques, transport, distribution, commercialisation ou des organisations et associations professionnelles telles que chambres de commerce ou syndicats d'entrepreneurs, ne sont pas préparés à affronter les règles de la concurrence dont ils réclament les avantages tout en refusant les rigueurs. Les effets négatifs sur les niveaux d'activité ou les états financiers ont été plus brutaux pour les unités à qui des situations de rente ont permis de poursuivre des productions non performantes, avec parfois des marges confortables inhibant tout effort d'amélioration de la productivité ou de la qualité des produits.

123. Dans les circonstances présentes, les gestionnaires doivent admettre que les règles du marché ne leur laissent d'autre chance que celle de s'y conformer ou de voir les activités de leurs entreprises périr ou menacées de disparition à terme. Ils doivent donc, individuellement et collectivement au sein d'organisations professionnelles appropriées, repérer eux-mêmes les causes structurelles de leurs faiblesses et faire l'effort d'y remédier par leurs propres moyens. Le soutien des Etats et des institutions communautaires ne pouvant désormais que tenter de corriger les défaillances du marché plutôt que de chercher à les contourner.

124. La position, trop souvent rencontrée, qui consiste à rendre l'environnement national, régional ou international principal responsable des difficultés des entreprises, n'est pas convaincante et risque de reculer la prise en charge des constatations relevant de causes internes: sur-dimensionnement des unités de production, coûts de production élevés, qualité des produits, personnel trop nombreux, défaillances de maintenance, dépenses de prestige, absence de politique commerciale.

125. D'autre part, l'observation objective des faits indique un déséquilibre entre les capacités réelles du système de production manufacturière de la Communauté et la panoplie d'accords et de textes mis en place par les instances dirigeantes de la CEDEAO en 17 ans d'existence pour engager et promouvoir un processus d'intégration économique. Un tel déséquilibre s'explique en partie, comme on l'a vu précédemment, par les défaillances d'application des dispositions communautaires. Il s'explique aussi par la tendance des opérateurs industriels à ne considérer la dimension du marché communautaire que dans ses aspects commerciaux reproduisant ainsi, au niveau sous-régional, la stratégie d'import-substitution dont les limites aux niveaux nationaux ont été atteintes. Or, **les faibles complémentarités existantes n'offrent pas de grandes perspectives au développement des échanges commerciaux de produits finis manufacturiers. Par contre**

**une coopération entre producteurs, plus orientée vers les domaines techniques, technologiques, des études, des approvisionnements en matières premières et demi-produits pourrait s'avérer plus féconde et moins sensible aux obstacles d'application des textes et avantages communautaires.**

126. C'est pourquoi il paraît utile et urgent que les producteurs s'organisent dans ce sens et alimentent une concertation étroite par des propositions et des engagements réalistes tenant compte autant des opportunités que de leurs propres problèmes et de ceux de leurs partenaires.

127. Les pistes suivantes sont proposées à la réflexion des opérateurs économiques de la sous-région :

- **redéploiement vers des activités complémentaires des capacités de production existantes** lorsque qu'il apparaît que les marchés communautaires ne peuvent pas absorber les productions actuelles. A titre indicatif cela peut être le cas:
  - des textiles dont la réorganisation dans un cadre concerté pourrait révéler des possibilités de spécialisation des industries selon les avantages offerts au lieu de rechercher des solutions nationales illusoires et coûteuses à la crise traversée par ce sous-secteur depuis de nombreuses années;
  - des ateliers de production d'outillages et équipements agricoles dont les équipements, actuellement fortement sous-utilisés, pourraient servir à des activités de maintenance ou de sous-traitance;
- **organisation de la sous-traitance** aux niveaux national et régional. Cet aspect peut offrir aux industriels intéressés des possibilités d'amélioration des taux de charge de leurs unités et de diversification de leurs productions. Il nécessitera cependant un grand effort de prospection et d'amélioration de leurs services qui pourra être réalisé avec le concours des institutions sous-régionales compétentes telles que le CRAT ou l'ARCEDEM. Les activités qui semblent présenter des potentialités exploitables dans ce domaine sont:
  - les produits de forge et fonderies,
  - les industries liées à l'automobile;
- dans le respect des conditions de compétitivité et de qualité, et avec l'assistance de la CEDEAO et des organisations professionnelles, **prospection des**

**sources locales d'approvisionnements** tels que:

- les matériaux de construction, notamment les ciments, clinkers, produits en ciment et les besoins liés à l'habitat en général,
  - minerais, charbons et ferrailles pour les sidérurgies,
  - fils, tissus écrus et autres demi-produits pour les industries textiles et de confection,
  - des emballages plus adaptés aux possibilités des industries locales;
- **amélioration sensible des études et de la conduite des investissements**, en liaison avec les banques et les bureaux ou institutions d'études et de recherche existants et dont la fonction de conseil et d'orientation vers des solutions adaptées à la sous-région pourrait être renforcée et faire éviter une bonne partie des erreurs du passé. Cette dimension est primordiale pour l'avenir technologique de la sous-région qui ne pourra rattraper les retards dans ce domaine qu'en permettant aux acteurs internes d'accumuler une somme d'expériences précieuses;
  - **l'association, le regroupement ou la fusion d'activités ou d'entreprises**, en fonction des situations et des stratégies propres aux acteurs concernés, peut constituer la réponse la plus souple et la plus praticable aux contraintes du marché et aux difficultés de concrétisation des ambitions d'intégration industrielle en même temps qu'elle facilitera la prospection et l'insertion dans des marchés extérieurs à la sous-région. Il convient, dans ce domaine très sensible de la gestion propre des entreprises, de mettre l'accent sur la nécessité d'une approche pragmatique laissant les acteurs absolument libres de leurs choix basés sur leurs seuls intérêts.

128. Il doit être clair que dans la démarche d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du Schéma Directeur Industriel (SDI), **les organisations inter-gouvernementales et les associations professionnelles nationales et sous-régionales devront être impliquées à tous les stades** pour mieux tirer avantage de leurs expériences et assurer leurs contributions spécifiques à la définition et au pilotage du programme d'action proposé.

129. Leurs apports permettront notamment:

- de faciliter, en tant que partenaires intéressés, les concertations à organiser avec les institutions

nationales et communautaires;

- de mettre en oeuvre et entretenir un système de collecte, de traitement et de diffusion d'informations technologiques;
- de contribuer à améliorer les choix technologiques et les capacités de négociation des contrats d'acquisition et de transfert des technologies;
- d'aider à la réhabilitation des unités industrielles;
- d'améliorer les capacités et les compétences du personnel;
- de participer activement à la réalisation des études et investigations proposées dans le programme d'action.

<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE VII</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROGRAMME D'ACTION</b></p>
---

### **7.1. INTRODUCTION - CADRE DE REFERENCE**

130. Il convient de rappeler à nouveau que la finalité du travail présenté ici n'est pas, et ne devrait pas être, la définition précise des actions à réaliser assortie d'une programmation précisant les délais et les moyens. On connaît suffisamment les maigres résultats de ces exercices formels et faussement rassurants dans la quasi totalité des pays membres. D'autre part un tel travail, qui aurait d'ailleurs nécessité plus de moyens et de délais, n'aurait pas pu être réalisé dans les conditions voulues du fait des défaillances d'informations plusieurs fois signalées.

131. En conformité avec les termes de référence définis par la CEDEAO et l'ONUDI, et en concertation constante avec les responsables concernés du Secrétariat Exécutif de la CEDEAO, il a été convenu dès le démarrage effectif des activités en janvier 1992, de s'efforcer:

- de décrire la situation du secteur manufacturier de la sous-région en accordant plus d'importance aux contraintes et obstacles qui appellent des actions urgentes qu'aux chiffres eux-mêmes dont il est difficile de vérifier l'exactitude. Cette partie a été réalisée sur la base des enquêtes/pays conduites par des consultants nationaux en 1990 et 1991 complétées par les apports des consultants sous-sectoriels dans les domaines ayant fait l'objet d'études spécifiques;
- de proposer un programme d'action cohérent avec la nature des problèmes constatés et avec les capacités d'intervention des Etats membres et des institutions communautaires, le contenu de ce programme étant constitué d'axes stratégiques et de réflexions et idées à approfondir aux niveaux les plus appropriés.

132. De la lecture des parties qui précèdent<sup>11</sup> il ressort que les

---

<sup>11</sup> voir Première partie: "Diagnostic du secteur manufacturier" pour les analyses par pays et par sous-secteur et Chapitre IV: "Contraintes et obstacles" pour des indications plus synthétiques au niveau de la sous-région.



obstacles au développement industriel de la sous-région ne sont pas d'ordre conjoncturel. Ils ont des causes structurelles profondes et lointaines qui ont sérieusement affecté les performances du secteur à un moment où celui-ci doit affronter les nouvelles difficultés engendrées par les aménagements structurels et les déséquilibres socio-économiques ne favorisant pas la reprise des investissements.

133. Le souci de réalisme a fait prendre en compte d'une part la fragilité qui caractérise la situation actuelle des économies nationales de la sous-région et les limites et défaillances du secteur manufacturier d'autre part. Ont ainsi été considérés comme de véritables préalables à tout investissement d'envergure, notamment d'origine étrangère:

- l'assainissement et la stabilisation de l'environnement institutionnel et politique exigés par la promotion des initiatives privées;
- la réalisation d'un programme d'études sous-sectorielles permettant de mieux définir les possibilités et les opportunités de moyen et long terme qu'il aurait été hasardeux d'arrêter dans les conditions actuelles chargées d'incertitude.

134. C'est dans ce sens qu'il faut interpréter la progressivité de la démarche préconisée et caractérisée par un aménagement logique d'étapes dans une approche pragmatique et réaliste telle qu'annoncée dans le chapitre consacré aux orientations<sup>11</sup>. Il est proposé que la phase d'investissements de structuration de l'économie industrielle sous-régionale soit précédée d'actions multifformes d'organisation, d'études et de soutien dont les résultats permettront d'effectuer des choix plus judicieux.

135. Quatre phases ont été distinguées, les deux premières visant à éviter l'aggravation de la détérioration de la situation des entreprises et à préparer les bases du programme des deux dernières phases. Les finalités respectives des différentes phases sont schématisées dans le tableau de la page suivante:

---

<sup>11</sup> Les participants à la réunion sur le suivi de la deuxième DDIA (Abidjan, 14 au 18 juin 1993) se sont félicités d'une telle approche qu'ils ont qualifiée de "sage et réaliste".

PHASE	FINALITE	GRANDES LIGNES DU CONTENU
1	COMBLER LES LACUNES CONSTATEES ET PREPARER LES ACTIONS DES PHASES SUIVANTES.	actions d'organisation/ adaptation du contexte et soutien aux unités les plus performantes.  approfondissement des con- naissances des ressources.  réalisation des études des filères prioritaires, des études prospectives et sur la compétitivité.
2	MEILLEURE UTILISATION DES CAPACITES EXISTANTES  REHABILITATION D'ENTRE- PRISES SELECTIONNEES	poursuite de l'adaptation du contexte.  réalisation de projets peu exigeants.  lancement des opérations de restructuration.  réalisation des études de pré faisabilité des projets retenus.
3	DENSIFICATION DU TISSU INDUSTRIEL POUR LA PRODUCTION DES INTRANTS MANQUANTS.	lancement des investisse- ments nouveaux (sidérurgie, chimie, biens d'équipement)  exploitation des études prospectives/compétitivité.
4	POSITIONNEMENT SUR LE MARCHE INTERNATIONAL	investissements dans de nouveaux créneaux à définir.

136. Dans la recherche de cohérence entre le diagnostic et le programme d'action, la phase d'urgence (phase 1) a un statut particulier dans le sens où ses résultats conditionnent le lancement ou le recul des actions des trois autres phases et qu'elle les accompagne avec les modifications de contenu nécessaires, le souci d'adaptation des structures d'appui et des institutions étant constant.

137. Les actions de deuxième et troisième phases doivent commencer à être préparées dès la première, compte tenu des temps de maturation toujours longs et difficiles à comprimer. C'est pour cela qu'il est suggéré par exemple de lancer rapidement les investigations utiles dans les domaines de la compétitivité et de la prospection pour éclairer les créneaux pouvant être envisagés ou au contraire ceux qui peuvent être menacés par des substitutions technologiques ou de nouveaux concurrents. Ce type d'informations est naturellement destiné à être diffusé auprès des opérateurs appelés à les discuter et à en tirer, à temps, les enseignements utiles à leur propre stratégie.

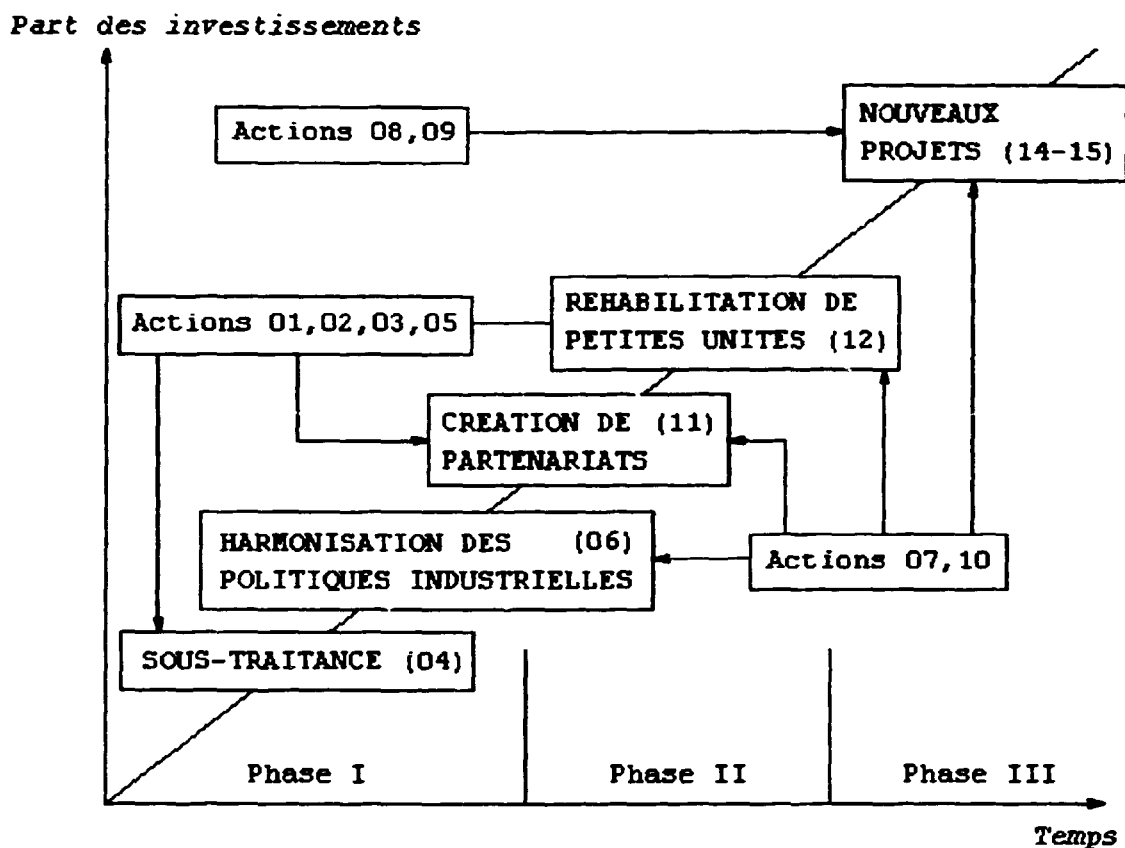
138. D'une manière générale, il convient de rappeler que l'expérience passée a montré qu'il est peu efficace, voire même illusoire, d'engager des études de pré-faisabilité de projets sans que des promoteurs ne soient associés en tant que futurs maîtres d'ouvrage à la conduite des études et de l'ensemble des actions liées, notamment: dimensionnement, choix des procédés technologiques, montage financier, recherche de partenariat.

139. Il faut aussi préciser qu'il aurait été hasardeux et contradictoire avec la démarche adoptée, de fixer définitivement dès maintenant, c'est-à-dire avant les conclusions des études suggérées, la nature exacte des investissements de la troisième phase et encore moins de ceux de la quatrième. C'est dire combien il est important de ne considérer les idées de projets présentées plus loin que comme des possibilités envisagées sous réserve de confirmation de leur opportunité par des études de filières plus fines.

140. Le tableau de la page suivante peut permettre de mieux saisir les relations et les conditionnalités à respecter dans l'exécution séquentielle des phases et des actions liées à leurs finalités respectives.

ACTIONS		ACTIONS SUIVANTES	ACTIONS PREALABLES
01	mise en place d'un système d'informations	04	02,03
02	organisation des professions	01,04	
03	soutien aux institutions spécialisées	01,04	
04	organisation de la sous-traitance		01,02,03,05
05	normalisation des produits industriels	04	
06	harmonisation des politiques industrielles		07,10
07	étude sur les conditions de compétitivité des produits	06,11,12,13,14	
08	études prospectives	14,15	
09	caractérisation des ressources minérales	14,15	
10	stratégie fine des filières prioritaires	11,12,13,14	
11	assistance à la création de partenariats		01,02,03,06,07,10
12	réhabilitation, modernisation d'entreprises		03,06,07,10
13	lancement de projets peu exigeants		07,10
14	études de pré-faisabilité des projets retenus		07,08,09,10
15	lancement de nouveaux projets		07,08,09,10,14
16	études prospectives et dynamique de compétitivité		01 à 14

Les actions 15 et 16 précédées d'un examen des résultats atteints et des problèmes à résoudre avant le lancement des actions visant l'insertion dans le commerce international des produits manufacturiers.



141. Du point-de-vue de son contenu, le programme d'action du projet de Schéma Directeur Industriel (SDI) proposé est le même que celui qui a été adopté à Abidjan lors de la réunion de suivi de la Deuxième DDIA, compte tenu des observations émises et des enrichissements apportés au document introductif.

142. Il comporte deux volets:

- le premier, consacré aux recommandations de politique industrielle, dont l'urgence a été plusieurs fois soulignée est à mettre en oeuvre dès la première phase. Il s'adresse aux trois niveaux de responsabilité:
  - les instances communautaires pour les actions de portée générale,
  - les instances nationales concernées par le développement industriel,

- les gestionnaires des entreprises, des organisations intergouvernementales et des associations professionnelles;
- le second traite des actions relatives aux sous-secteurs étudiés. Il y est présenté les suggestions d'investigations spécifiques complémentaires et les idées de projet méritant des approfondissements. Il s'agit des sous-secteurs suivants<sup>11</sup>:
  - agro-alimentaires,
  - machinisme agricole,
  - bois,
  - chimie-pharmacie,
  - matériaux de construction,
  - sidérurgie,
  - forges-fonderies,
  - industries liées à l'automobile.

## **7.2. POLITIQUE INDUSTRIELLE.**

143. Les recommandations qui suivent résultent des travaux réalisés dans la cadre du projet, des discussions régulièrement organisées avec les cadres du Secrétariat Exécutif de la CEDEAO chargés du suivi du projet et des débats de la réunion d'Abidjan. Elles concernent des actions urgentes d'amélioration de l'environnement industriel.

### **7.2.1. Recommandations de portée générale**

144. Ce groupe de recommandations s'adresse à la CEDEAO et aux organisations inter-gouvernementales et vise à combler, le plus rapidement possible, les grandes lacunes constatées dans les domaines de:

- l'information industrielle,
- le fonctionnement des associations professionnelles et des organisations inter-gouvernementales,
- l'organisation et le soutien à la sous-traitance,
- les appuis à apporter à la maintenance,
- la standardisation et la normalisation des produits'
- l'harmonisation des politiques industrielles'
- l'étude des conditions de l'amélioration de la compétitivité des produits,
- l'exploration des perspectives de long terme.

---

<sup>11</sup> pour plus de détails sur les sous-secteurs ou sur les idées de projet, voir la première partie (Diagnostic) et les rapports sur les sous-secteurs.

145. La mise en place d'un système sous-régional d'informations industrielles est d'une urgence soulignée par tous les interlocuteurs. Un tel système est appelé à couvrir progressivement tous les domaines où le manque d'informations régulières et actualisées constitue un handicap à la promotion des échanges commerciaux et technologiques. Les informations nécessaires portent sur: les indications utiles sur les entreprises, les productions disponibles, les investissements envisagés ou en cours, l'évolution des techniques et des technologies, les résultats des recherches/expérimentations, les possibilités offertes par des institutions et centres existants. Les possibilités et les compétences de structures comme le CRAT, le CRAFT, la Fédération des Chambres de Commerce, la FAIAO, ou le Centre Informatique de Lomé peuvent contribuer à la mise en place rapide de ce système. L'exploitation entamée des enquêtes nationales réalisées en 1990/1991 mérite d'être accélérée et ses résultats rapidement diffusés.

146. La rationalisation du fonctionnement et des programmes de travail du nombre considérable d'organisations inter-gouvernementales et d'associations professionnelles diverses aiderait sensiblement à la réalisation du programme d'études suggéré et du système d'informations, en même temps qu'elle contribuerait à mieux mobiliser les moyens humains et matériels. Les instances sous-régionales et nationales concernées devront apporter à ces instruments précieux le concours et l'appui nécessaires. Les structures de leur côté auront à fournir de grands efforts d'organisation et de diffusion de leurs capacités auprès des industriels.

147. L'organisation de la sous-traitance, nationale et sous-régionale, constitue une opportunité concrète qu'il s'agit de faire connaître et d'aider à organiser. Un travail spécifique est à engager dans ce sens au niveau communautaire, pour repérer les opportunités existantes ou à susciter auprès de promoteurs, nationaux et étrangers. L'observation montre que l'application des réformes économiques et l'accès plus difficile aux devises rendent les entreprises plus sensibles au recours à des sous-traitances locales. C'est cette tendance qu'il serait judicieux de soutenir en apportant aux acteurs potentiels les informations utiles.

148. Les appuis à apporter à la maintenance visent à assurer, au moindre coût en devises, des services de qualité suffisante et à renforcer progressivement l'autonomie de la sous-région dans un domaine particulièrement formateur parce que générateur d'expériences et de capacités d'innovation. Le problème est analogue à celui de la sous-traitance et devra être abordé selon la même approche, sinon concomitamment. Dans ce domaine, la sous-région a la chance d'abriter une institution à vocation continentale, l'ARCEDEM, en mesure de contribuer efficacement à cette action. Les échanges d'expériences des ingénieurs et techniciens

de maintenance méritent aussi d'être encouragés: la pertinence d'une association les facilitant n'est pas à sous-estimer.

149. La normalisation des produits industriels, qui a déjà bénéficié de grands efforts effectués dans le cadre de l'ORAN, demande des compléments pour lever certains obstacles subsistants aux échanges commerciaux et technologiques comme la promotion de la maintenance et de la sous-traitance. Il est également urgent d'édicter des normes de qualité suffisamment exigeantes pour inciter les producteurs à se rapprocher des normes du commerce international.

150. L'harmonisation des politiques et programmes industriels, dimension essentielle de l'intégration économique, conditionne une part importante des actions préconisées par le projet de SDI. Il est donc important que de grands efforts soient rapidement effectués par les instances communautaires pour palier aux déficiences des politiques monétaires, fiscales et sociales et mieux harmoniser les politiques industrielles des Etats membres.

151. Une étude des conditions objectives de la compétitivité de quelques familles de produits, sélectionnés parmi ceux qui sont les plus exposés à la concurrence internationale ou qui sont susceptibles de conquérir de nouveaux marchés dans la sous-région et à l'extérieur de la sous-région, s'avère utile pour mieux aborder la délicate question de la pertinence et du niveau de protection en éclairant les facteurs internes et externes aux entreprises pouvant se prêter à des améliorations.

152. L'exploration des perspectives de long terme est une des missions que doivent assumer les Etats et la CEDEAO pour donner aux producteurs et aux investisseurs potentiels des éléments et des indications sur les créneaux envisageables dans le futur. En l'état actuel des connaissances, il est impossible de les configurer: la seule certitude est que, les stratégies d'import-substitution paraissant avoir atteint leurs limites et engendrant des inefficacités contraignantes, la logique de la libéralisation économique signifie que la sous-région doit, tôt ou tard, se donner une place dans les échanges internationaux de produits manufacturiers. Ce type d'études étant toujours long et chargé d'incertitude, il est urgent de l'entamer pour pouvoir progressivement l'affiner et dégager des orientations stratégiques à destination des opérateurs économiques.

#### **7.2.2. Recommandations au niveau des Etats membres.**

153. Le rôle des Etats étant désormais dominé par les aspects de maîtrise et d'orientation d'un développement industriel dont la mise en oeuvre revient aux initiatives privées, la principale



recommandation à ce niveau est de veiller à assurer aux politiques économiques et industrielles la cohérence nécessaire avec ce rôle de base, notamment dans leurs aspects les plus déterminants tels que:

- le choix des activités industrielles à soutenir,
- l'accélération du processus de désengagement des sphères de production directe,
- l'amélioration des méthodes de travail des administrations et des organismes publics,
- les assouplissements et les adaptations à apporter aux dispositifs réglementaires pour faciliter la gestion des entreprises et favoriser les échanges intra-communautaires,
- le renforcement des infrastructures économiques et de formation,
- les révisions utiles des politiques monétaires et du coût des facteurs.

154. Accorder la priorité effective, hors de toute considération de statut ou "d'intérêt stratégique", aux seules activités performantes ou recelant de réelles potentialités de le devenir, est une dimension essentielle d'un redressement durable du secteur manufacturier. Les conditions d'accès aux différentes formes de soutien et avantages devront être révisées dans ce sens et mises en oeuvre dans la plus grande transparence pour être admises par tous les partenaires. Elles devront couvrir des aspects comme les codes d'investissement, les accès aux financements, les politiques tarifaires, la fiscalité, les protections éventuelles pour des périodes limitées.

155. Le processus de désengagement des activités et investissements directement productifs est à accélérer pour écourter le plus possible la période actuelle de transition vers des économies de marché et pour libérer les administrations et autres organismes de tutelle de charges coûteuses et inefficaces.

156. Ces deux actions indispensables ne suffiront pas à créer l'environnement stable et crédible nécessaire pour redonner confiance au secteur privé et l'amener à s'engager plus dans le secteur manufacturier. Elles demandent à être accompagnées par des efforts soutenus d'amélioration de l'efficacité et des méthodes de travail des administrations ainsi que des organismes de soutien et de contrôle, y compris les systèmes de crédit. La disparition, ou à tout le moins la limitation des effets négatifs des tracasseries administratives d'une bureaucratie léthargique et peu maniable s'ajoutant à des pratiques néfastes à l'image des Etats concernés (exigences de paiements pour des services réputés gracieux) demanderont du temps et une grande rigueur. C'est la raison pour laquelle il est urgent que des mesures vigoureuses soient prises le plus rapidement possible.

157. Des adaptations et des assouplissements utiles aux dispositifs réglementaires, d'ailleurs déjà engagés ou prévus par plusieurs pays dans le cadre des aménagements structurels, contribueront à l'assainissement et à l'amélioration recherchés du climat interne des affaires, ainsi que des échanges intra-communautaires. Pour éviter l'aggravation des disparités existantes et accroître leur efficacité, il est fortement recommandé de conduire ces efforts en concertation étroite avec les producteurs et les autres acteurs concernés et en harmonie avec la réglementation communautaire. Les aspects demandant des actions urgentes sont notamment:

- la circulation des biens et des personnes,
- la réglementation du commerce extérieur,
- le droit des sociétés,
- les tarifs et législations douaniers,
- les obstacles techniques aux échanges commerciaux et technologiques (standardisation, normalisation),
- les conditions de paiement.

158. Le renforcement des infrastructures économiques: transports, communications, énergie, eau, services, terrains viabilisés exige des investissements d'envergure qu'il convient d'aborder avec prudence. Les limites budgétaires et la recherche de l'efficacité obligent à obtenir le concours des utilisateurs et des futurs bénéficiaires.

159. Des révisions de la politique monétaire et des coûts des principaux facteurs, bien que délicates à définir, peuvent considérablement améliorer les positions concurrentielles des produits et des entreprises ainsi que les avantages offerts aux investissements étrangers qui resteront hésitants aussi longtemps que les aménagements structurels n'auront pas assaini le climat et que les capitaux locaux ne s'engagent que timidement dans le secteur manufacturier, lui préférant des opérations commerciales de court terme.

### **7.2.3. Recommandations aux entreprises et aux organisations professionnelles.**

160. En contrepartie de leurs revendications légitimes concernant l'environnement industriel en général et les obstacles aux échanges intra-communautaires, les opérateurs économiques, entreprises, associations professionnelles et autres acteurs (banques, assurances, distributeurs, bureaux d'études, transporteurs) doivent prendre conscience de leurs propres déficiences et mieux s'organiser pour améliorer leurs capacités internes, individuelles et collectives, de réactivité aux obstacles rencontrés. Des efforts coordonnés avec les instances nationales et communautaires concernées sont à initier à leur niveau dans les domaines comme:

- les coûts de production,
- la qualité et la compétitivité des produits,
- le recours à des filières technologiques locales,
- la maintenance,
- la sous-traitance nationale et sous-régionale,
- l'appui aux organisations professionnelles.

161. Une partie importante des unités industrielles, particulièrement celles de petite et moyenne dimension à capitaux locaux et non liées à des groupes multinationaux, a été surprise par les effets brutaux des ouvertures entraînés par la libéralisation économique. Devant ce phénomène, il est illusoire de céder à la tentation de rechercher auprès des pouvoirs publics des protections ne pouvant que reculer des échéances inéluctables, au lieu d'essayer de s'adapter à la nouvelle situation par la réduction des coûts de production trop élevés et l'amélioration de la qualité des produits. **La question de la compétitivité est déterminante autant dans les marchés nationaux que sous-régionaux:** l'observation montre que les consommateurs et les pays ne sont pas disposés à acquérir des biens à des prix élevés lorsqu'ils peuvent se les procurer sur les marchés internationaux à de meilleures conditions de prix et souvent de délais et de qualité. Les gestionnaires des entreprises devront donc accorder la plus grande attention à la compression des coûts et à la qualité des produits pour améliorer leurs chances de se maintenir dans des marchés, même nationaux, de plus en plus menacés par des importations régulières ou frauduleuses.

162. Les conditions de la concurrence imposent aussi aux entreprises d'**envisager des stratégies de regroupement, association, fusion d'entreprises ou d'activités spécifiques**, à la fois pour tirer avantage des facilités offertes aux entreprises communautaires et pour créer des ensembles plus en mesure d'affronter la concurrence internationale, grâce à une meilleure exploitation des avantages comparatifs des pays membres.

163. Les entreprises industrielles gagneraient à mieux explorer les possibilités offertes par le réseau existant d'associations professionnelles, institutions de recherche, de formation, d'études et d'expertises. Une telle démarche renforcerait les organismes concernés et faciliterait:

- les approvisionnements locaux: il est fort probable que les sources extérieures à la sous-région seront d'un accès de plus en plus difficile pour des raisons indépendantes des motivations d'intégration (prix élevés ou disponibilité limitée de moyens de paiement extérieur);
- la recherche de solutions pragmatiques aux problèmes communs tels que:
  - les questions liées à la maintenance,
  - l'organisation des sous-traitances,

- la formation,
- l'information sur les filières technologiques plus adaptées aux conditions locales,
- l'établissement de normes,
- l'élaboration des propositions concrètes pour alimenter la concertation avec les pouvoirs de décision nationaux ou communautaires.

### 7.3. ACTIONS SPECIFIQUES AUX SOUS-SECTEURS ETUDIES.

164. Les idées présentées ici résultent de l'analyse effectuée sur la base des informations disponibles et dont la fiabilité est souvent discutable. Elles ne sont donc ni exhaustives ni définitives et demandent un approfondissement que les ressources en temps et en moyens logistiques n'ont pas permis de réaliser et qu'il est proposé de faire dès la toute première phase du projet de SDI.

165. Elles constituent cependant la base d'un programme de travail dont l'efficacité dépendra, il faut à nouveau le souligner, des réponses apportées aux actions d'ordre général évoquées plus haut et plus encore du suivi donné aux recommandations spécifiques par chaque grand groupe d'acteurs: CEDEAO, Etats, entreprises et organisations inter-gouvernementales.

#### 7.3.1. Industries agro-alimentaires.

166. Six filières semblent receler des opportunités qu'il serait judicieux de vérifier par des études plus approfondies:

- sucre,
- huiles alimentaires,
- aliments pour bétail,
- fruits et légumes'
- viandes et peaux'
- poissons.

167. **Sucre** - Malgré une consommation par habitant particulièrement faible, de l'ordre de 8 à 9 kg/an, la production estimée à 400.000 T ne couvre que 25% de la demande actuelle. Du seul point-de-vue des besoins, la croissance démographique fera baisser régulièrement ce taux de couverture alors que des indices laissent croire à une hausse des cours sur les marchés internationaux (à noter que le taux du marché libre ne touche qu'un commerce résiduel estimé à 15% de la production mondiale). Le volume important des investissements (200 millions de dollars pour un complexe moyen de 50.000 tonnes) devra en outre être pris en considération. Il en est de même des raisons de

dysfonctionnement des unités existantes qui devront être présentes à l'esprit. La Côte d'Ivoire, le Nigéria et le Sénégal disposent de grandes possibilités de production de canne. L'idée du prélèvement d'une taxe à l'importation des sucres d'origine hors-communauté mérite un approfondissement quant à sa pertinence et à sa praticabilité.

**168. Huiles alimentaires** - Comme pour le sucre, le marché sous-régional pourrait justifier la pertinence de nouvelles plantations industrielles de palmiers à huile, ou la réhabilitation de plantations existantes, au vu de la demande évaluée à 10 kg/habitant par an, sous réserve d'une production compétitive. Le Nigéria qui dispose d'une capacité de raffinage récemment mise en place pourrait absorber une bonne partie des huiles brutes.

**169. Aliments pour bétail** - Sous réserve de l'existence confirmée d'un marché solvable qui pourrait dépasser les capacités nominales actuelles, ce qui ne semble pas être le cas du fait du faible pouvoir d'achat des éleveurs, les différents sous-produits des minoteries, rizeries, maïseries, sucreries devraient permettre de développer des unités d'aliments pour bétail pour approvisionner les pays à fort élevage tels que le Burkina Faso, le Togo, la Guinée et le Niger. Une unité de 20.000 tonnes de produits finis exigerait un investissement de l'ordre de 2 à 2.5 millions de dollars.

**170. Viandes** - La proportion des abattages industriels, variable selon les pays, ne doit pas dépasser pour l'ensemble de la sous-région, 15 à 20% de la consommation de viande. Ce sous-équipement en abattoirs modernes a des conséquences sur la collecte et la qualité des peaux et empêche le développement de l'industrie des cuirs et peaux qui dispose pourtant d'un marché assuré à l'exportation, quoique très exigeant en matière de qualité.

**171. Poissons** - Les échanges intra-communautaires des produits de la pêche portent sur des tonnages importants difficiles à quantifier. Il serait intéressant de vérifier la pertinence du développement d'activités de fumage industriel du poisson ou de conserveries de thon, de sardinelles et de pilchard. Les unités de fumage présentent un avantage non négligeable, celui de la relative modestie des investissements (150.000 dollars pour une unité d'une capacité de traitement de 100 tonnes de poisson frais ou 30 tonnes de poisson fumé) qui les rendent plus aisément accessibles aux petits et moyens entrepreneurs.

**172. Fruits et légumes** - Deux filières présentent un intérêt moins évident:

- le traitement des fruits et légumes,
- la conservation des produits vivriers;

non pour un manque de ressources qui sont très abondantes, mais pour des raisons de marchés ou de maîtrise technique.

173. Les quantités de produits vivriers, notamment manioc, igname, banane plantain, perdues chaque année faute de transformation et de moyens de conservation pourraient faire l'objet d'une étude spécifique pour déterminer les techniques et technologies les plus appropriées pour atténuer ce phénomène sans accroître les prix pour les consommateurs.

174. Les expériences de production de conserves et de jus de fruits incitent à la plus grande prudence dans un créneau d'exportation où les goûts du consommateur et les exigences d'hygiène et de qualité sont particulièrement sévères. Sous cette réserve, les deux produits suivants pourraient être promus auprès des investisseurs, dans les pays producteurs de fruits tels que le Mali, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Ghana, le Bénin et le Togo:

- les jus de fruits concentrés: l'investissement est estimé à près de 3 millions de dollars pour une unité de 400 tonnes/an (4.000 tonnes de fruits frais);
- les fruits déshydratés: 1.200.000 dollars pour 400 tonnes/an de fruits déshydratés (2.000 tonnes de fruits frais).

### **7.3.2.   Machinisme agricole**

175. Dans ce domaine-frontière entre l'agriculture et le secteur manufacturier, deux aspects majeurs ont conduit à la conclusion de ne pas recommander des investissements de grande taille. D'une part, les marchés sont exiguës à cause du très faible taux de mécanisation de l'agriculture dans la sous-région, essentiellement dû au bas niveau du pouvoir d'achat d'une paysannerie cependant sous-équipée. D'autre part, la forte sous-utilisation des capacités industrielles est en partie causée par un secteur artisanal ou informel très répandu qui constitue le principal fournisseur de produits et de services de faible qualité mais à des prix accessibles.

176. Ces deux considérations signifient que tout investissement d'envergure n'a dans les conditions actuelles, aucune justification économique et aurait certainement des effets dommageables sur les secteurs artisanal et informel qui, à moindres coûts et avec une capacité d'adaptation remarquable, répondent aux besoins les plus manifestes des paysans.

177. Il est donc suggéré de poursuivre et d'affiner le travail,

amorcé dans l'étude du sous-secteur, par:

- l'organisation, sous l'égide de la CEDEAO, d'une concertation régionale regroupant les producteurs industriels, les artisans, les organisations de développement rural, les centres de recherche et développement pour analyser les problèmes communs et esquisser des solutions. Dans ce sens, il serait utile de créer les conditions pour aider à la diversification des productions des ateliers industriels existants dans des créneaux autres que celui des outils pour traction animale qui semble saturé. Une spécialisation dans la fabrication de produits semi-finis actuellement importés, du type essieux de charrettes, équipements hydrauliques..., pourrait entraîner des complémentarités et améliorer la situation des unités industrielles;
- l'inventaire des types d'équipement d'irrigation utilisés dans la sous-région dans le but de promouvoir les modèles qui ont prouvé leur adaptation aux conditions de la sous-région. Il est à noter que les producteurs locaux parviennent rarement à écouler leurs pompes face à la concurrence des machines importées;
- l'organisation des échanges d'informations sur la traction animale et les petits équipements adaptés à de petites séries (artisanat et micro-entreprises), entre organismes et institutions existantes, comme l'ARCEDEM, le WAATN (West Africa Animal Traction Network), le GRATIS, l'AFVP, le Peace Corps, l'ITDG, entre autres, pourrait être coordonnée par la CEDEAO dans le but de diffuser l'information dans la sous-région.

### 7.3.3. Bois

178. Les ressources forestières étant menacées, il ne peut être envisagé que de tirer meilleur parti des exploitations actuelles déjà sur-dimensionnées par rapport à la reconstitution naturelle de la forêt et aux coûts de reboisement supérieurs aux taxes d'exploitation. Dans ce contexte, les exportations de grumes devraient être arrêtées le plus rapidement possible et l'ensemble du bois d'oeuvre transformé dans la sous-région.

179. Cette hypothèse ne pourra se concrétiser que progressivement au rythme des investissements complémentaires nécessaires pour améliorer la préparation des bois avant la première transformation (sciages, plaquages) et la deuxième (meubles, portes, fenêtres). Il faut en outre tirer les leçons du recul sensible des exportations vers la CEE, qui s'approvisionne

d'avantage en bois tropicaux: à partir du sud-est asiatique et dans un degré moindre de l'Afrique centrale. Une nouvelle stratégie mettant l'accent sur la qualité des bois africains et octroyant de facto une situation de monopole à la région, paraît plus prometteuse qu'une bataille des prix: qui joue déjà au détriment des pays exportateurs de la sous-région.

180. C'est dans cet esprit qu'il est recommandé:

- d'encourager la modernisation des scieries, en particulier par l'acquisition de séchoirs à bois (investissement estimé à 300.000 US\$ pour 1.000 m<sup>3</sup>/an);
- de promouvoir les investissements orientés vers la production de petite et moyenne série d'éléments d'aménagement intérieur: moulures, parquets, lambris, encadrements de portes et fenêtres.

#### **7.3.4. Chimie-pétrochimie, pharmacie**

181. A l'exception de la transformation du plastique pour la production d'articles ménagers et la fabrication d'emballages et de tuyaux: qui sont présentes quasiment dans tous les pays membres, l'industrie chimique de base est pratiquement absente. Des productions limitées sont concentrées dans quatre pays (Nigéria, Sénégal, Côte d'Ivoire, Ghana), qui détiennent les principales ressources de phosphates (Sénégal, Togo), de gaz naturel (Nigéria, Côte d'Ivoire), et qui sont en même temps les plus grands consommateurs de produits chimiques.

182. Du point-de-vue de la demande, malgré l'immensité des besoins de l'agriculture en engrais et pesticides, de la demande des populations pour des produits pharmaceutiques et des besoins des industriels en matière premières et produits semi-finis, on relève de très faibles consommations moyennes qui constituent des obstacles au développement des industries de cette branche très compétitive et exigeante en capital. Les économies d'échelle sont difficilement accessibles avec des consommations apparentes moyennes de 7kg d'engrais par hectare cultivé et de 1,8 \$/habitant de produits pharmaceutiques.

183. Ces constatations devront être prises en considération dans les études d'opportunité concernant quatre idées de projet suggérées, dont la pertinence économique, le financement et la réalisation restent toutefois à vérifier:

- ammoniacque et urée,
- engrais phosphatés,
- substances actives (pharmacie),
- acide caustique.



184. Les actions les plus urgentes et les plus réalistes sont cependant celles qui peuvent assouplir les mécanismes d'échanges commerciaux et faciliter les accords et ententes entre entreprises, tant pour les produits finis que pour les matières premières et les produits semi-finis actuellement disponibles. Elles consistent à :

- harmoniser la liste des produits pharmaceutiques de base;
- organiser des normes communautaires de qualité;
- clarifier la notion de produit d'origine et ses exigences de valeur ajoutée locale irréalistes dans certain cas, notamment celui des produits pharmaceutiques;
- mettre en place dans chaque Etat membre des programmes concertés de soutien à la diffusion des engrais;
- susciter et encourager les regroupements et les accords inter-entreprises.

### 7.3.5. Matériaux de construction

185. La crise économique frappe durement le secteur du bâtiment et des travaux publics et par conséquent celui des matériaux de construction. Depuis 1980, les indices de production industrielle des matériaux, à l'exception du PVC, accusent une chute considérable. Variable selon les pays, l'intensité des problèmes rencontrés par les entreprises de production, de réalisation ou d'études, atteint des niveaux plus prononcés en Côte d'Ivoire, au Bénin, au Togo, au Niger, en Guinée et menace des pays comme le Nigéria, le Mali, le Ghana jusque là plus ou moins épargnés. Les activités les plus touchées sont celles qui sont les plus grosses consommatrices de matériaux industriels tels que le ciment et les fers à béton, et de façon générale, toutes les activités liées aux grands chantiers publics, aux travaux de génie civil et au gros-oeuvre du bâtiment.

186. Le report des commandes, joint aux retards de paiement (voire aux non-paiements) dans un contexte de rétrécissement des crédits, a causé de grandes difficultés aux entreprises de toute catégorie. Ceci affecte d'une manière particulièrement sévère les petites et moyennes entreprises, le plus souvent à caractère familial, pratiquement condamnées à disparaître devant une concurrence sévère, en l'absence de capacités propres de réaction à la crise, et à défaut de politiques nationales appropriées en vue de la relance de l'habitat social et par manque de travaux d'infrastructure dont l'opportunité et l'urgence sont pourtant

évidentes. Cet environnement économique n'incite pas à de nouveaux investissements mais à des mesures de sauvegarde.

187. Tenant compte de ce climat, des ressources disponibles et des besoins prévisibles, il est recommandé d'accorder la plus grande priorité aux mesures susceptibles de relancer le secteur du bâtiment et de la construction avant d'engager de nouveaux projets, qui n'ont de chance de trouver des promoteurs que dans l'hypothèse d'une relance économique soutenue. Ces mesures sont les suivantes:

- suppression pendant une longue période (10 ans) des droits douaniers et des taxes fiscales sur les matériaux rentrant dans la fabrication de logements sociaux. L'expérience du Ghana dans l'application d'une telle mesure mérite d'être étudiée;
- réorganisation des filières produits métalliques, PVC, peintures en favorisant des rencontres entre professionnels;
- renforcement du commerce régional du bois en tant que matériau de construction;
- encouragement d'accords de commercialisation pouvant être rapidement mis en place dans le domaine du ciment entre les entreprises concernées de la Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Togo, du Bénin d'une part, du Ghana et du Nigéria d'autre part;
- amélioration de l'efficacité des recherches sur les matériaux de construction par la coordination des programmes, et une plus grande participation des producteurs dans ces programmes de recherche;
- élaboration de normes et harmonisation de celles-ci dans la sous-région;
- réactivation de la filière ciment pour répondre à la demande prévisionnelle de 18 millions de tonnes en l'an 2000, par l'accroissement des productions économiquement viables, comme cela semble être le cas au Nigéria, au Sénégal, au Bénin et au Togo, et révision de celles qui ne le sont pas suffisamment telles que les cimenteries du Mali, du Burkina Faso et du Niger.

### **7.3.6. Sidérurgie**

188. Le caractère intégrant reconnu à la sidérurgie ne se concrétise que dans la mesure où les technologies et les choix de production correspondent à la nature des ressources et aux données des marchés, et où leur maîtrise est assumée dès les

premières étapes de l'investissement. Cela ne semble pas être le cas dans la sous-région où l'on décèle une situation paradoxale préjudiciable pour les producteurs, les économies nationales concernées et les ambitions d'intégration régionale.

189. Des unités importantes, particulièrement au Nigéria, ont été mises en place sur des présomptions de ressources qui se sont avérées inadéquates ou insuffisantes et de productions possibles (aciers plats, fer blanc, réfractaires, éponges de fer, électrodes...) qui n'ont pas été suffisamment étudiées. Les besoins en produits sidérurgiques, pourtant loin du seuil des 50 kg/habitant.an considéré comme "le minimum de décollage" ne sont couverts que très partiellement par la production locale du fait du taux extrêmement bas d'utilisation des capacités existantes: 15% en moyenne (27 usines, dont 20 au Nigéria produisent 400.000 tonnes sur une capacité nominale de 2.700.000 tonnes).

190. Afin de répondre à la double préoccupation d'améliorer le fonctionnement des industries existantes et de compléter la gamme des produits, il est proposé d'entreprendre les activités suivantes:

- une étude des ferrailles de récupération. D'une durée de 3 à 4 mois d'expert, elle devra permettre d'apporter à la CEDEAO et aux utilisateurs des informations opérationnelles sur les tonnages et les modalités de récupération des différents types de déchets métalliques, les coûts de transport et de conditionnement ainsi que des indications sur le marché de la ferraille en Afrique et dans le monde;
- une étude des gisements de minerai reconnus dans la région pour en dresser les caractéristiques: réserves, méthodes d'exploitation envisagées, coûts d'extraction et de transport, marchés, aptitude à la pelletisation, enrichissement, réduction directe... Le Centre métallurgique de Jos au Nigéria possède une expérience et des installations (en cours de mise en place avec l'assistance de l'ONUDI) qui peuvent s'avérer précieuses dans la conduite de l'étude;
- une étude des gisements en charbon pour déterminer leurs caractéristiques de cokéfaction, d'utilisation en apport calorifique et de réducteur pour l'enrichissement des minerais. Comme pour les minerais, le Centre de JOS semble équipé pour ce travail;
- le recensement des gisements minéraux adéquats pour la fabrication de réfractaires sidérurgiques, à partir duquel on déterminera la gamme de production possible des différents types de réfractaires. Un travail de même nature a déjà été entrepris pour le Nigéria avec l'appui de l'ONUDI au Centre de Jos. Son extension à l'ensemble de la région est recommandée;

- une analyse des conditions de rationalisation de la production d'étain en vue de l'approvisionnement régulier d'une éventuelle unité de tôles étamées dont l'étude de préfaisabilité est proposée ultérieurement;
- l'étude de préfaisabilité d'une unité de production de réfractaires sidérurgiques pour la région, en fonction des conclusions de l'étude précédente;
- l'étude d'opportunité de la production d'électrodes pour fours à arc sur la base de l'évolution des consommations dans la région et des matières premières disponibles ou projetées: graphite, carbone de raffinerie;
- l'étude de préfaisabilité d'une unité de réduction directe de minerais de fer pour la production d'éponges de fer. Les besoins actuels de la sidérurgie régionale sont estimés à 300,000 tonnes/an et il est possible d'envisager des exportations vers d'autres pays africains (Zaire, Cameroun) et probablement aussi vers l'Europe. L'étude devra préciser le choix du réducteur, gaz naturel ou hydrocarbures liquides, qui aura une influence décisive sur la localisation, la maîtrise technologique et la rentabilité;
- l'étude d'opportunité de la production de produits plats par laminage à froid de bobines laminées à chaud qui pourraient être importées en attendant la production prévue au complexe sidérurgique de Ajaokuta au Nigéria. Les nuances d'acier et la dimension des produits d'Ajaokuta devraient être rendues compatibles avec les besoins de l'unité projetée. En première approximation les capacités de laminage devraient se situer aux alentours de 50 tonnes/heure;
- l'étude d'opportunité d'une production de tôles étamées pour l'approvisionnement des usines d'emballages métalliques dont les besoins actuels sont évalués à 100.00 tonnes/an en déterminant notamment les autres marchés africains possibles, et les seuils qui permettent de soutenir les concurrences de l'Europe et de l'Amérique du Sud.

### 7.3.7. Forges et fonderies

191. Si les capacités existantes, particulièrement au Nigéria, peuvent couvrir les besoins des industriels des pays voisins au prix d'un effort d'organisation de la sous-traitance, la disparition de l'unité de Thiès (Sénégal) laisse un vide dans

cette partie de la CEDEAO. Il paraît judicieux d'envisager les conditions de le combler par l'étude de préfaisabilité d'une nouvelle fonderie à Nouadibou (Mauritanie) qui dispose de matière premières, du marché de la SNIM et d'un personnel expérimenté.

### **7.3.8. Industries liées à l'automobile**

192. La crise traversée par la seule industrie de montage de véhicules automobiles de la sous-région, celle du Nigéria doit inciter à la plus grande prudence dans un domaine fortement compétitif et sensible aux économies d'échelle que la dimension du marché de la Communauté ne permet pas. Par contre des possibilités doivent être explorées dans les créneaux de la sous-traitance à l'instar du mouvement amorcé au Nigéria par Peugeot au niveau de la fabrication des pièces et équipement de rechange et d'usage courant, du rechapage industriel de pneus, et de la production de batteries, de ferrodos, de pare-brises, de tuyaux d'échappement, de câbles et de sièges. La fabrication et le montage de carrosseries de véhicules industriels, de bus et de minibus constituent également des opportunités à promouvoir sous la forme de petites et moyennes entreprises.

---