



**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)

16141-F

Distr. LIMITEE

IO.5

9 janvier 1987

Original : FRANCAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

---

SEMINAIRE D'EVALUATION RELATIF AUX SEMINAIRES  
NATIONAUX SUR LA STRATEGIE INDUSTRIELLE

XA/RAF/86/621

Organisé à Vienne (Autriche)  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
du 23 au 26 mars 1987  
dans le cadre de la  
Décennie du Développement industriel de l'Afrique

Rapport introductif\*

D'après l'étude de M. Kémal Abdallah-Khodja,  
consultant en stratégie industrielle

---

467

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle,

V.87-81551

S O M M A I R E

|   | Page   |
|---|--------|
| AVERTISSEMENT   | 1      |
| INTRODUCTION  | 2      |
| I- CADRE D'ORGANISATION DES SEMINAIRES NATIONAUX<br>SUR LA STRATEGIE INDUSTRIELLE | 2      |
| II- OPPORTUNITE DES SEMINAIRES  | 3      |
| III- PROFIL GENERAL DE L'INTERVENTION   | 4      |
| <br>PREMIERE PARTIE : L'OBJET DES SEMINAIRES                                      | <br>7  |
| I- LES OBJECTIFS  | 7      |
| II- CONTENU   | 8      |
| III- LE PRODUIT   | 11     |
| <br>DEUXIEME PARTIE : LES ASPECTS ORGANISATIONNELS                                | <br>14 |
| I- LES CHOIX DE METHODE ET LE DEROULEMENT DES<br>TRAVAUX                          | 14     |
| I-1. Les Séminaires - débat   | 14     |
| I-2. Les Séminaires de réflexion  | 15     |
| II- LES PARTICIPANTS  | 16     |
| III- LE RAPPORT INTRODUCTIF   | 18     |
| IV- L'ORGANISATION DES SEMINAIRES   | 19     |
| IV-1. La phase préparatoire   | 19     |
| IV-2. La phase d'exécution  | 21     |
| <br>TROISIEME PARTIE : LES ENSEIGNEMENTS DE FOND                                  | <br>22 |
| I- LA CRISE DE L'INDUSTRIALISATION  | 22     |
| I-1. La crise de l'appareil de production   | 23     |
| I-2. La crise de confiance  | 24     |
| I-3. La crise des investissements   | 25     |

|  |    |
|--|----|
| II- LES PRINCIPAUX THEMES DE REFLEXION DES SEMINAIRES ET LES RECOMMANDATIONS                 | 26 |
| II-1. Le choix des priorités   | 26 |
| II-2. Le role de l'Etat  | 28 |
| II-3. Le dispositif de promotion   | 31 |
| II-4. Le système de financement  | 34 |
| II-5. Les politiques incitatives   | 35 |
| II-5.1. Les politiques et instruments fiscaux  | 36 |
| II-5.2. L'élimination des contraintes  | 37 |
| II-5.2.1. La politique des prix  | 37 |
| II-5.2.2. Les structures commerciales et les services  | 38 |
| II-5.2.3. Les procédures administratives   | 38 |
| II-5.2.4. La formation et la technologie   | 39 |
| II-5.2.5. Les infrastructures  | 41 |
| II-5.3. L'encouragement aux exportations   | 41 |
| II-6. La consolidation et le développement des entreprises                                   | 42 |
| II-6.1. La politique de réhabilitation   | 43 |
| II-6.2. L'amélioration de l'efficacité des entreprises                                       | 43 |
| II-6.3. La promotion des nationaux   | 44 |
| QUATRIEME PARTIE : IMPACT ET SUIVI DES SEMINAIRES  | 46 |
| I- IMPACT AU NIVEAU DE L'ELABORATION ET DE LA FORMULATION DE STRATEGIES INDUSTRIELLES        | 47 |
| II- IMPACT AU NIVEAU DE LA SENSIBILISATION A L'INDUSTRIALISATION                             | 49 |
| III- IMPACT AU NIVEAU DU SUIVI   | 51 |
| CONCLUSION   | 54 |
| ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES SEMINAIRES NATIONAUX SUR LA STRATEGIE INDUSTRIELLE |    |

ANNEXE 2 : NOTE RELATIVE A LA METHODE DES SEMINAIRES  
DE REFLEXION

ANNEXE 3 : TYPOLOGIE DES REPRESENTATIONS AUX SEMINAIRES  
NATIONAUX SUR LA STRATEGIE INDUSTRIELLE

## AVERTISSEMENT

-----

Ce document a été élaboré avec un double objectif :

- Informer les participants sur tous les aspects qui intéressent les finalités , l'organisation , le déroulement et les suites des Séminaires Nationaux sur la Stratégie Industrielle qui se sont déroulés dans différents pays d'Afrique , et cela en partant de l'expérience concrète vécue pour plusieurs d'entre eux . Le rédacteur n'ayant pas collaboré à tous les Séminaires , il est probable que certains aspects de l'expérience lui auront échappé . Le séminaire d'évaluation qui se tiendra à Vienne fournira l'occasion soit de compléter cette présentation , soit d'en rectifier les appréciations qui restent propres à l'auteur .
- Poser les termes préliminaires de discussions qui , partant des différents aspects de l'organisation et de la problématique des séminaires , pourraient conduire à améliorer , ou modifier , les finalités , la méthode , l'organisation et l'impact des Séminaires pour en accroître l'efficacité réelle . Sur ce second point , il n'a pas paru opportun pour le rédacteur d'anticiper sur le contenu et les résultats de ces discussions qui se dérouleront à Vienne .

Ceci étant , il faut souligner qu'une évaluation des Séminaires par les Directeurs Nationaux de Séminaire des pays où ils ont été organisés, en cours parallèlement à la production du présent document . Les réponses au questionnaire qui leur a été adressé ( voir annexe ) ainsi que son exploitation permettront d'éclairer davantage ou de corriger certaines des indications qui sont ici présentées en particulier sur l'impact et le suivi des Séminaires . Aussi le lecteur voudra bien excuser certaines insuffisances ou lacunes qu'il pourrait constater .

## INTRODUCTION

-----

### I-CADRE D'ORGANISATION DES SEMINAIRES NATIONAUX SUR LA STRATEGIE INDUSTRIELLE

Les Séminaires ou Ateliers (1) , sur la Stratégie Industrielle ont été dans leur grande majorité organisés dans le cadre des activités de la Décennie du Développement Industriel de l'Afrique ( D.D.I.A ) qui a été proclamée pour contribuer à mettre en oeuvre les dispositions relatives à l'industrie contenues dans le Plan d'Action de Lagos . Les objectifs visés tendent à promouvoir un développement industriel autonome et autosuffisant dans le cadre d'une stratégie d'industrialisation qui doit contribuer à la satisfaction des besoins fondamentaux des populations , à la création d'emplois et à la modernisation de la société , à la valorisation des ressources naturelles locales , à la création d'un cadre pour l'assimilation et la promotion du progrès technologique et à la formation d'une base pour le développement des autres secteurs de l'économie .

A cet effet , le programme de la D.D.I.A , adopté par les Ministres africains de l'industrie en 1980 , et entériné par une résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies , recommande à chaque pays de définir ou raffermir sa stratégie nationale de développement industriel ainsi que les politiques et actions prioritaires nécessaires à sa mise en oeuvre tant sur le plan national que régional ou international .

---

(1) : Ces deux dénominations ont été utilisées suivant le choix des autorités locales sans incidence sur le fond ou la forme des Séminaires .

Pour ce faire , le programme propose qu'une démarche échelonnée en deux phases soit engagée .La première phase , dite préparatoire , devait notamment permettre de réorienter et adapter les stratégies nationales aux objectifs du Plan d'Action de Lagos . C'est dans ce cadre que la majorité des Séminaires Nationaux ont été organisés .

## II-OPPORTUNITE DES SEMINAIRES

-----

Les Séminaires qui se sont tenus ont été organisés à la demande des pays concernés qui ont sollicité l'assistance de l'O.N.U.D.I pour la préparation et le déroulement des Séminaires Nationaux .

Dans tous ces pays , l'organisation d'un tel Séminaire paraissait particulièrement bien venue , indépendamment du fait qu'une telle initiative s'inscrivait naturellement dans les activités de la D.D.I.A. .

En effet , tous ces pays connaissaient un besoin urgent de réévaluation , voire même de simple définition , d'une stratégie industrielle . C'est ainsi que certains pays abordaient pour la première fois l'élaboration d'un Plan de longue durée digne de ce nom , pour lequel il importait d'arrêter tous les aspects de la politique de développement industriel . Dans d'autres cas , l'industrialisation se trouvait à la croisée des che-

mins et il importait de définir de nouveaux axes de développement à la lumière des résultats et problèmes de l'expérience passée et / ou de nouvelles données économiques ou politiques . Enfin , d'autres pays , où l'industrialisation avait été entreprise de façon très empirique , prenaient conscience de la nécessité d'une vision stratégique capable de relancer et / ou de dynamiser les initiatives industrielles .

Dans tous ces pays , un effort de réflexion global et systématique paraissait nécessaire et utile et le Séminaire constituait un moyen de mobiliser et de concentrer les capacités nationales sur cet effort de réflexion .

Par ailleurs , en regroupant pour ce faire tous ceux qui étaient concernés directement ou indirectement par l'action d'industrialisation , les Séminaires paraissaient un bon moyen de prise de conscience et de sensibilisation aux contraintes , aux difficultés et aux nécessités de l'industrialisation . Il était ainsi possible d'aider à créer un climat de confiance et une unité de vues entre tous les acteurs du développement industriel . Cet aspect des choses paraissait d'autant plus important au moment où beaucoup de pays donnaient le sentiment d'hésiter ou de ne plus croire en un certain avenir industriel .

### III- PROFIL GENERAL DE L'INTERVENTION

Les Séminaires , organisés avec le concours de l'O.N.U.D.I ,

se sont déroulés conformément au schéma suivant :

Une première phase comportant principalement une mission de consultant , était effectuée sur place , avec un double objectif :

- Rassembler l'information et la documentation pour préparer un rapport introductif à l'usage des participants au Séminaire , suivant le cadre indiqué par l'O.N.U.D.I.
- Mettre en place le dispositif organisationnel du Séminaire et prendre à cet effet avec les autorités locales les décisions nécessaires portant sur le type de séminaire , le choix du contenu et des thèmes , la méthodologie , les participants , l'organisation du travail , l'encadrement , le programme et le calendrier , les locaux , le personnel de soutien , les fournitures , le protocole et l'information , l'organisation des visites le cas échéant ....

Cette première phase s'achevait par la rédaction du Rapport Introductif et son envoi en nombre suffisant dans le pays concerné pour distribution aux participants .

La seconde phase débutait avec l'arrivée dans le pays , avant le Séminaire , du consultant pour vérifier et parachever avec les autorités locales tous les aspects de la préparation du Séminaire . Intervenait ensuite le Séminaire proprement dit qui bénéficiait de l'appui de cadres de l'O.N.U.D.I venus du siège ( deux le plus souvent ) et généralement de la présence du Sidfa . Après le Séminaire , un rapport final était constitué rassemblant et présentant tous les actes et conclusions

du Séminaire puis envoyé dans le pays concerné pour diffusion .

Les Séminaires ont toujours bénéficié de l'appui actif des autorités politiques supérieures et reçu un large écho à travers les différents modes d'expression des média locaux.

PREMIERE PARTIE : L'OBJET DES SEMINAIRES

Pour expliciter l'objet des Séminaires , il est utile d'en rappeler les objectifs visés , le contenu à travers le processus de réflexion et les thèmes abordés , et enfin le produit de la réflexion .

I- LES OBJECTIFS  
-----

Les Séminaires qui ont été organisés visaient les objectifs principaux suivants :

- Présenter et sensibiliser à la D.D.I.A en explicitant celle-ci auprès des hauts cadres nationaux intéressés à l'industrie , par l'exposé des objectifs , de la stratégie et des programmes de la D.D.I.A .
- Elaborer un corps de recommandations sur la meilleure stratégie nationale d'industrialisation et sur des politiques adaptées d'incitation et d'accompagnement .
- Identifier les secteurs prioritaires du développement industriel qui correspondent le mieux aux avantages et aux opportunités dont dispose le pays .
- Sur la problématique du développement industriel , offrir

un forum permettant de faire réfléchir et de confronter les points de vue de toutes les parties prenantes à l'industrialisation : administrations , organismes publics et parapublics , institutions financières , organes professionnels, industriels publics ou privés .

- Fournir des orientations et un cadre de base pour la planification industrielle et l'élaboration des politiques industrielles .

Ainsi l'objet des Séminaires était de faire réfléchir les hauts cadres nationaux sur le contenu qui pourrait être donné au développement industriel de leur pays ainsi que sur les voies et moyens ou les conditions qui pourraient être mises en place pour concrétiser ce développement . Cet ensemble de réflexions devait dessiner les éléments d'une stratégie industrielle globale à mettre en oeuvre à travers la planification , les politiques industrielles , les réformes et les mesures de tous ordres à promouvoir .

## II- CONTENU

-----

Le contenu des Séminaires allait ainsi être organisé sur la base d'une investigation portant sur les termes de la problématique du développement industriel de chaque pays .

Cette réflexion était à mener en partant généralement des considérants suivants :

- Les orientations fondamentales de la politique nationale telles qu'elles sont définies par les autorités du pays .
- Les stratégies , objectifs et programmes de la D.D.I.A. qui constituait un cadre de référence que les pays africains s'étaient eux-même donnés .
- L'appréciation correcte à la fois des potentialités et des limites qui déterminent le développement industriel national et du contexte économique national dans lequel il doit intervenir .
- L'expérience acquise dans les étapes antérieures de mise en oeuvre des objectifs et programmes d'action en matière industrielle et des insuffisances qui ont pu être constatées.
- L'évaluation des stratégies antérieures et l'analyse des problèmes de fond qu'a rencontré et que rencontre encore l'industrialisation du pays dans ses différents aspects .
- La prise en compte de l'incidence du contexte international et régional sur le développement des activités industrielles .

Ces considérants permettant d'éclairer les options et les nécessités , différents thèmes ont été sélectionnés pour structurer la réflexion et la discussion autour de la problématique industrielle du pays . Deux approches ont été pratiquées pour ce faire :

- Soit une sélection des principaux domaines sur lesquels une réflexion était souhaitable à la lumière de la problématique industrielle . Ainsi ont pu être choisis des thèmes ponctuels portant tantot sur les priorités ou les vocations industrielles ( tels que le choix des industries prioritaires à promouvoir ) tantot sur l'environnement institutionnel ( tels que la promotion industrielle ) tantot sur le cadre incitatif ( tels que le financement ) tantot sur les structures d'appui ( tels que le transfert de technologie ou la formation ) tantot sur le fonctionnement du secteur industriel existant ( tels que l'assainissement des entreprises ) , etc .

- Soit une approche plus intégrée qui a conduit en général à retenir trois aspects dominants ou s'exprime la problématique industrielle :

◊ La démarche de développement qui permettait , à partir d'une analyse des contraintes et des potentialités , d'éclairer les choix de fond quant aux branches et filières prioritaires et quant au rôle respectif de l'Etat et du secteur privé .

◊ L'environnement de l'industrie qui permettait d'aborder tout le cadre institutionnel et réglementaire au niveau des institutions de direction et d'animation , du dispositif incitatif , des réglementations et de l'ensemble des structures d'appui et d'encouragement à l'industrialisation .

◊ L'entreprise qui permettait d'aborder les problèmes d'efficacité de l'appareil de production , la politique de restructuration et de réhabilitation du secteur

existant , la place particulière de la P.M.E et la protection d'entrepreneurs nationaux .

Chacun de ces trois aspects constituait un thème principal différencié en sous-thèmes plus adaptés au contexte propre de chaque pays .

Quelque soit l'approche adoptée pour structurer les thèmes de réflexion et de discussion des Séminaires , un rapport introductif permettait de présenter aux participants la problématique du développement industriel propre de chaque pays et de donner ainsi un éclairage circonstancié aux thèmes proposés .

### III-LE PRODUIT

-----

Ainsi , partant de thèmes de réflexion bien définis , les Séminaires devaient permettre d'apporter des éléments de réponse à la problématique énoncée dans le rapport introductif et demeurée au stade des interrogations . Les réponses apportées par les Séminaires ne pouvaient être ni toutes complètes , ni toutes immédiatement applicables . L'ambition était cependant d'aller le plus au fond des choses , aussi loin que l'expérience et les connaissances des participants le permettaient , sans conformisme , mais avec réalisme et lucidité .

Le résultat recherché par les Séminaires était de produire un ensemble de conclusions faites de propositions , suggestions et recommandations constituant une stratégie globale d'action dans le domaine industriel avec toutes ses implications au ni-

veau des objectifs à poursuivre , des politiques à mener et de l'organisation et des moyens à mettre en place . Ceci impliquait une approche assez large ne se limitant pas exclusivement au secteur industriel proprement dit mais touchant à tout ce qui le conditionne .

Les conclusions des Séminaires abordaient forcément des domaines à la fois diversifiés et complexes et leur degré d'élaboration était varié . Certaines constituaient de simples orientations ou des objectifs soit de développement soit de réforme qu'il convenait de suivre ou d'approfondir et de traduire ultérieurement , et souvent après étude et préparation , en action concrète . D'autres constituaient des mesures ou initiatives directement applicables et à prendre par les pouvoirs publics ou d'autres institutions . D'autres enfin se bornaient à faire des recommandations à prendre en considération pour la solution de tel ou tel problème du secteur industriel . Toutes les propositions , suggestions ou recommandations constituaient en fait un programme d'action à mettre en oeuvre suivant le cas dans le court ou le moyen terme , voire le long terme .

Ceci étant , le souci constant des organisateurs des Séminaires a été de veiller au réalisme , c'est à dire à la faisabilité et au caractère opérationnel des conclusions ainsi qu'à leur hiérarchisation en termes de priorités .

Les conclusions des Séminaires étaient présentées dans un rapport final constituant une contribution à la préparation des décisions des autorités en matière de développement industriel .

Elles ont dans certains pays directement été utilisées dans le cadre de l'élaboration des plans nationaux à moyen terme et ont toujours été portées à la connaissance des plus hautes instances du pays . ( Voir en ce qui concerne l'utilisation du produit du Séminaire la quatrième partie portant sur l'impact et le suivi ) .

## DEUXIEME PARTIE : LES ASPECTS ORGANISATIONNELS

---

Plusieurs aspects organisationnels seront ici présentés qui permettront de donner des indications sur la méthode suivie , le déroulement des travaux , le rapport introductif , les participants et l'organisation proprement dite .

### I- LES CHOIX DE METHODE ET LE DEROULEMENT DES TRAVAUX

---

Les choix de méthode ont en fait déterminés le déroulement des travaux et ont conduit , en simplifiant , à deux types de Séminaires par leur approche et par leur manière d'opérer .

#### I-1. Les Séminaires-débat

Ces Séminaires , utilisant la méthode classique , ont été caractérisés par des débats menés principalement en séance plénière autour de communications préalables portant sur une série de thèmes ponctuels . Dans ce premier type de Séminaire les séances plénières ont parfois occupé l'essentiel du temps . Elles ont permis d'entendre d'abord des communications introductives ( présentation de la D.D.I.A et rapport introductif ) puis les communications thématiques , chacune de celles-ci donnant lieu à des débats et échanges . Il faut noter que certains Séminaires ont organisé les communications et débats au sein de commissions spécialisées . Même lorsque ces débats ont eu lieu en séance plénière , des commissions ont ensuite été instituées pour préparer les conclusions des travaux et les suggestions et recommandations , lesquelles étaient présentées pour adoption en séance plénière .

Cette méthode , probablement plus riche sur le plan de la présentation des sujets traités a cependant révélé quel-

ques inconvénients au regard des objectifs des Séminaires :

- Le rapport final et les suggestions et recommandations qu'il comporte ont parfois été davantage l'oeuvre d'un petit groupe de rédacteurs que le reflet fidèle des discussions au cours des travaux .
- En effet celles-ci se sont avérées trop éparpillées ou pas suffisamment structurées pour fournir toujours un bon matériel pour l'élaboration d'un corps de propositions et recommandations .
- La préparation des communications sur les thèmes choisis a parfois soulevé des difficultés .
- Enfin , comme toujours dans ce genre de Séminaire , certains participants demeurent totalement passifs et à l'écart des débats .

On notera à l'inverse que l'aspect débat de point de vue, même s'il s'est fait dans le désordre des idées , a constitué un des apports les plus intéressants de ce type de Séminaire . Par ailleurs , l'effet de sensibilisation aux problèmes et objectifs de l'industrialisation a été beaucoup plus large lors des Séminaires-débat .

## I-2. Les Séminaires de réflexion

Dans ce second type de Séminaire , l'essentiel du temps était consacré à des travaux de groupe ( voir l'exposé de la méthode active suivie au sein des groupes dans l'annexe 2 ) . Des communications d'information seulement étaient faites en séance plénière au début du Séminaire : essentiellement sur la D.D.I.A et le rapport introductif , et dans certains pays , cas du Zaïre , sur l'analyse-diagnostic au niveau des grands thèmes de réflexion du Séminaire .

Chaque groupe était en charge d'un thème , subdivisé en sous-thèmes auxquels une séance de réflexion était consacrée pour chacun . Les travaux de groupe étaient menés par deux animateurs , l'un du pays , l'autre O.N.U.D.I . Chaque groupe avait son rapporteur , chargé avec l'assistance des animateurs

de faire le rapport du groupe contenant les suggestions et recommandations . Un comité de synthèse composé des rapporteurs et animateurs préparait la présentation harmonisée des rapports de groupe à la séance plénière qui les discutait , les améliorait , et les adoptait en fin de travaux .

Cette méthode , qui au départ inquiétait quelque peu les participants , parceque généralement nouvelle pour eux , s'est révélée positive et a en général emporté leur adhésion à posteriori . A son actif , on peut mettre :

- Le fait de faire appel à la contribution de chaque participant oblige d'intervenir dans le cadre des travaux de groupe , ce qui lui donne le sentiment de prendre part à une véritable oeuvre collective et stimule son effort de réflexion .
- En conséquence , le rapport final du Séminaire est effectivement le produit de la réflexion de tous les participants simplement mis en forme par la suite .
- Le fait de n'exiger aucune préparation de fond , lourde , avant le début du Séminaire .

Cette méthode présente cependant l'inconvénient d'être plus exigeante en matière d'encadrement , qui doit être rompu aux techniques d'animation de groupe , et au niveau de la qualité des participants .

On notera en ce qui concerne le déroulement des travaux que des séances d'ouverture et de cloture ont eu lieu , généralement réhaussées par une allocution d'un membre du Gouvernement , et accompagnées d'une intervention soit du Représentant-Résident , soit d'un membre du Secrétariat de l'O.N.U.D.I .

## II- LES PARTICIPANTS

-----

Leur nombre a dépendu des formules et méthodes retenues . La formule élargie du Séminaire-débat a regroupé jusqu'à une centaine de participants ( cas du Bénin ou du Niger ) . Par contre la formule restreinte du Séminaire de réflexion a regroupé

selon les cas entre 24 et 30 participants . en trois groupes en général .

Le principe de base du recrutement était la représentation de tous ceux qui sont concernés directement ou indirectement par le développement industriel et qui étaient susceptibles d'apporter une contribution à la réflexion . Ont été ainsi associés tant des administrations que des organismes publics décentralisés, des institutions financières , des entreprises publiques et privées et des organisations professionnelles . On trouvera en annexe une typologie des représentations sollicitées ( voir annexe 3 ) . Dans l'ensemble , et à quelques exceptions près , tous ceux qui ont été sollicités se sont faits représenter .

Il était extrêmement important que les participants soient de haut niveau , spécialement dans la formule restreinte . Toutefois , la qualité des représentants des organes sollicités n'a pas toujours été à la hauteur de cette exigence malgré les efforts faits pour limiter le temps consacré au Séminaire et permettre ainsi aux hauts responsables de se libérer . Ce fait a donné des groupes de travail pas toujours homogènes quant à la qualité et à la productivité de ses membres .

Dans l'ensemble , les comités locaux d'organisation n'ont pas maîtrisé la désignation des personnes qui est restée de la responsabilité des organes dont la représentation était sollicitée . Il conviendrait d'améliorer l'approche et le mécanisme de choix des participants pour le rendre plus nominatif , ce qui implique davantage de contact et d'explication avec les organes sollicités . Il faut ici noter que ceux-ci ne perçoivent pas toujours au départ l'enjeu du Séminaire ou n'ont pas fait l'effort d'attention suffisant . Ils l'ont parfois considéré comme une obligation parmi d'autres dont il convenait de s'acquitter .

Toutefois , bien que les Séminaires aient été accueillis , au départ , par certains , avec scepticisme , les participants ont été par la suite , généralement assez enthousiastes pour cet effort de réflexion commune. De ce point de vue on peut af-

firmer que l'initiative des Séminaires , leur objet et l'esprit de concertation et de contribution personnelle qui les a marqués ont été unanimement appréciés par ceux qui y ont participé .

Ceci explique que les participants aient en général contribué de leur mieux et avec sérieux aux travaux des Séminaires . Dans l'ensemble , il n'y a pratiquement pas eu d'absentéisme .

### III- LE RAPPORT INTRODUCTIF

-----

L'objectif du rapport introductif était double : fournir à tous les participants une information de base commune et une problématique de la stratégie industrielle dans le pays considéré . Les éléments principaux qu'il devait contenir étaient indiqués par le siège de l'O.N.U.D.I dans le cadre de la définition de la mission préliminaire du consultant chargé de préparer le Séminaire avec les autorités locales

En fait les rapports introductifs se sont présentés pour la plupart en quatre parties :

- La première consacrée à une brève présentation de la D.D.I.A, de son historique , de sa démarche et de ses programmes .
- La seconde consacrée au contexte du développement industriel, fournissait une vue d'ensemble de l'économie à travers les données de base et potentialités , la structure et l'évolution de l'économie et la présentation du secteur industriel et de ses difficultés .
- La troisième énonçait la problématique du développement industriel en abordant à la fois les problèmes de démarche et de priorités , les questions institutionnelles , d'encadrement et de stimulation du développement industriel , et enfin les questions relatives à l'état de l'appareil productif existant sous l'angle des problèmes liés à l'entreprise .

- La quatrième et dernière partie était consacrée au Séminaire proprement dit sous l'angle de son opportunité , de son contenu , de ses méthodes et de sa contribution et des résultats attendus .

Il convient de noter que le rapport introductif ne visait pas à avancer des propositions , qui , elles , devaient venir des participants , mais à préparer la réflexion par une série d'interrogations ouvrant la voie et posant les termes de cette réflexion . Sa finalité était donc de partir d'une analyse pour déboucher sur l'exploration de solutions .

Dans ce travail , les consultants ont systématiquement tenu à prendre en compte les choix et les orientations politiques nationales qui fournissaient le fil conducteur de toute la démarche du rapport introductif et des interrogations qu'il comportait .

Ce rapport destiné aux futurs participants était envoyé en même temps que la lettre d'invitation à être associé aux travaux .

#### IV- L'ORGANISATION DES SEMINAIRES

-----

Les Séminaires ont été organisés en deux phases :

##### IV-1. La phase préparatoire :

Celle-ci avait pour but de prendre toutes les dispositions nécessaires à l'organisation du Séminaire , à savoir :

- Prendre les décisions de principe avec les autorités
- Arrêter l'ensemble des arrangements matériels nécessaires au déroulement des Séminaires .
- Préparer la substance du Séminaire et à cet effet élaborer un rapport introductif .

Cette phase était marquée par la présence dans le pays concerné d'un consultant de l'O.N.U.D.I chargé d'aider à concrétiser cet ensemble de dispositions . Dès l'arrivée du consultant , et dans tous les pays , un comité d'organisation du Séminaire a été mis en place . Ce comité , présidé en général par un haut responsable soit de l'administration de l'Industrie , soit de l'administration du Plan , était composé de trois à quatre membres en général , provenant de ces administrations , qui ont le plus souvent accepté de parainner conjointement le Séminaire . C'est ce comité qui avait en charge de mener l'ensemble de la préparation organisationnelle du Séminaire , à savoir : convocations , locaux , matériel et fournitures , invitations , visites d'entreprises dans certains cas ... C'est avec ce comité que le consultant a collaboré pour définir le type de Séminaire et la méthode , les thèmes , la composition des participants , le choix des animateurs nationaux , le programme , la date et le lieu du Séminaire , le budget ...

Pendant son séjour dans le pays , le consultant devait également rassembler toute la documentation nécessaire à l'élaboration du rapport introductif , bénéficiant en cela de l'appui du comité .

La phase préparatoire était cloturée par l'envoi par l'O.N.U.D.I de la documentation de base à l'intention des participants comprenant notamment le rapport introductif .

Dans l'ensemble la préparation du Séminaire dans chaque pays a bénéficié de l'appui des plus hautes autorités politiques en la personne des Ministres chargés de l'Industrie et / ou du Plan . Le plus souvent , une communication au Gouvernement était faite sur la tenue du Séminaire .

#### IV-2. La phase d'exécution

Elle a couvert essentiellement la période du Séminaire , qui a duré en général une semaine plus ou moins pleine . Le comité d'organisation et le consultant ont eu à veiller aux ultimes préparatifs et au bon déroulement du Séminaire placé sous l'autorité d'un directeur national qui était le plus souvent le responsable du comité d'organisation .

Dans l'ensemble les Séminaires ont bénéficié d'un large écho dans les média du pays et d'un appui politique , parfois très marqué ( cas du Zaïre ) .

Après le déroulement du Séminaire , un rapport final était mis au point qui rassemblait et présentait tous les actes du Séminaire : les travaux , les conclusions , les interventions officielles , les communications , le rapport introductif , les motions , la liste des participants ...

Dans l'ensemble on peut considérer qu'il n'y a pas eu d'accroc majeur dans l'organisation des Séminaires qui se sont toujours tenus dans des conditions convenables .

### TROISIEME PARTIE : LES ENSEIGNEMENTS DE FOND

---

L'organisation de Séminaires sur la stratégie industrielle a été pour de nombreux pays une occasion d'effectuer un diagnostic et une évaluation d'ensemble de l'industrialisation réalisée , de son environnement , ainsi que des politiques industrielles et des conditions dans lesquelles fonctionnait l'appareil de production .

Ce diagnostic et cette évaluation ont permis de faire une série de constatations et de tirer quelques enseignements de fond sur les questions actuelles de l'industrialisation des pays africains où se sont déroulés les Séminaires . Les analyses effectuées , bien que rapides et donc limitées à identifier ce qui était le plus apparent , ont permis de faire quelques grandes constatations et d'examiner différents problèmes qui en résultaient . C'est à partir de ces analyses, et de leur expérience propre , que les participants , ont sur les domaines principaux qui intéressent l'industrialisation , fait des recommandations dont l'ensemble constitue les arêtes principales d'une stratégie nationale incluant les grands objectifs à poursuivre ainsi que les moyens et conditions qui devraient y concourir .

#### I- LA CRISE DE L'INDUSTRIALISATION

---

Il est aujourd'hui évident que l'industrialisation dans les pays africains se présente dans des conditions qui diffèrent sensiblement de celles qui existaient il y a une décennie . De nouvelles données importantes déterminent désormais les politiques de développement qui pourraient être initiées en matière industrielle et il convient d'en souligner les plus significatives :

- ◊ L'endettement marqué qui caractérise la situation des finances extérieures des pays concernés et qui limite considérablement le champ de leurs initiatives .
- ◊ Le reflux généralisé de l'investissement direct extérieur et la raréfaction des ressources de financement .
- ◊ Les politiques de stabilisation et / ou d'ajustement structurel menées par les Etats et qui ont des incidences notables sur la demande et sa structure ainsi que sur l'affectation des ressources .
- ◊ Le désengagement de l'Etat en tant qu'opérateur économique
- ◊ Le ressèment des marchés et des opportunités d'investissement à l'échelle tant nationale qu'internationale .
- ◊ La dégradation , parfois importante, de l'agriculture locale liée à l'industrie .
- ◊ Les progrès de la technologie et leurs implications sur les seuils de rentabilité et les économies d'échelle .

Ceci étant , la tenue des Séminaires dans les différents pays et les investigations préliminaires auxquelles ils ont donné lieu permettent de faire une constatation centrale : l'industrialisation des pays concernés est en crise . Cette crise revêt trois aspects importants et liés qu'il faut souligner parce qu'ils ont déterminé les centres d'intérêt et les grandes questions discutées .

#### I-1. La crise de l'appareil de production

Dans la majorité des pays objets des Séminaires , l'appareil industriel existant , après une période de démarrage et d'élargissement , s'est peu à peu détérioré sous l'effet de facteurs multiples . Des entreprises ont cessé de produire , d'autres ont réduit considérablement leur taux d'utilisation des capacités et leur niveau de rentabilité , d'autres enfin ne survivent que dans des conditions extrêmement difficiles

avec un équipement de production à bout de souffle et une marche d'exploitation acrobatique . La fin de la décennie 70 , et le début des années 80 suivant les cas , marquent le démarrage de ce mouvement régressif qui s'est répercuté sur les performances économiques de l'industrie , généralement en déclin régulier à partir de cette période .

Cette situation est le résultat tant de facteurs externes à l'entreprise et touchant à son environnement que de facteurs internes liés aux insuffisances de tous les aspects de la direction et de la gestion , tous ces facteurs jouant de façon diversifiée suivant les pays .

#### I-2. La crise de confiance

Elle affecte les dirigeants et les fonctionnaires qui , face à l'ampleur des problèmes et des dégradations que subit l'industrie , tendent à marginaliser l'importance de celle-ci et à réduire les efforts d'organisation , d'initiative et d'action susceptibles de favoriser l'industrialisation . L'encadrement institutionnel s'affaiblit et les tâches de création et d'animation laissent la place aux tâches purement administratives. Déçus ou réservés , les dirigeants réduisent dans les stratégies nationales le rôle de l'industrie sans toujours prendre conscience que , souvent , ce sont des politiques économiques nationales inadéquates qui ont aggravé les facteurs de dégradation soit propres aux entreprises soit liés au contexte national ou international . Les besoins et les problèmes de l'industrie sont alors rarement pris en compte dans les décisions de politique et gestion économiques nationales .

Cette crise de confiance affecte également les opérateurs économiques , publics ou privés , souvent découragés de se heurter à une bureaucratisation complexe et lourde servie par un appareil administratif , le plus souvent mal doté en moyens de faire face aux tâches qui lui sont dévolues .

Ainsi , la crise de confiance débouche d'une part sur une crise de direction de l'économie industrielle et d'au-

tre part sur une crise de l'entreprise en tant qu'outil de promotion économique .

### I-3. La crise des investissements

Conséquence de la détérioration économique des activités industrielles et des difficultés et problèmes qu'elles rencontraient ainsi que des doutes que cette situation engendrait sur l'impact économique et la rentabilité de l'industrialisation, les initiatives d'investissement se sont raréfiées depuis la fin des années 1970 . Les Etats , en premier lieu , confrontés aux problèmes particulièrement aigus des entreprises publiques et à des situations économiques et financières difficiles , sont devenus de plus en plus réservés . Dans certains pays cette réticence a pris la forme d'un choix politique systématique opposé à tout investissement industriel public . Les rares Etats qui ont souhaité être présents à ce niveau n'en n'ont guère eu les moyens . Les investisseurs privés étrangers , ensuite , se sont pratiquement retirés du circuit d'investissement industriel et leurs réticences sont devenues extrêmes sous l'effet à la fois des facteurs internationaux et des inquiétudes sur les conditions d'exploitation et la rentabilité de leurs investissements . Enfin , les investisseurs privés nationaux ont maintenu un faible flux d'investissement, souvent en réduction , là où les conditions leur paraissaient les plus favorables et notamment sur des séquences de production réduites . L'adhésion et l'initiative des investisseurs privés en général ont, dans plusieurs pays concernés par les Séminaires , été freinées par le manque de confiance dans les capacités économiques du pays et dans les politiques , fluctuantes ou incertaines , qui étaient menées ainsi que par l'expansion des systèmes de gestion économique bureaucratique .

En définitive , c'est généralement un nouveau climat et de nouvelles politiques incitatives , particulièrement puissantes qui s'avèrent désormais nécessaires pour dégeler les initiatives d'investissement qui reposent de plus en plus sur

le seul secteur privé dans la majorité des pays .

## II- LES PRINCIPAUX THEMES DE REFLEXION DES SEMINAIRES ----- ET LES RECOMMANDATIONS -----

Les thèmes de réflexion des Séminaires se sont ordonnés autour des principales interrogations énoncées dans la problématique du développement industriel telle qu'elle était appréhendée par le rapport introductif . Ces thèmes sont ici présentés en six têtes de chapitre qui visent à recouvrir l'ensemble des sujets abordés à travers l'organisation spécifique des travaux propres à chaque Séminaire .

### II-1. Le choix des priorités

Dans la majorité des pays concernés par les Séminaires il n'y avait pas de stratégie industrielle formulée en termes clairs et structurés . Parfois , il n'y avait aucune orientation pour l'industrie , d'autres fois , quelques choix de base étaient retenus sans que leur contenu ne soit explicité et permette de guider l'action . Dans la majorité des situations , la stratégie de substitution aux importations constituait l'axe dominant des orientations formulées ou non formulées . Pour tous les pays où s'est déroulé un Séminaire , le besoin de définir ou de redéfinir une stratégie était réel .

L'intérêt qui a été porté à cette réflexion a été d'autant plus fort qu'elle paraissait susceptible d'apporter une issue à la crise qui pesait sur l'industrialisation de ces pays et aux limites et insuffisances , généralement apparentes aux participants , de la stratégie de substitution . Celle-ci a souvent fait l'objet d'une analyse montrant l'impasse à laquelle elle conduisait au stade actuel le développement indus-

triel des pays concernés .

Avec leur spécificités propres , les pays ont en général pris à leur compte l'approche de la D.D.I.A d'un développement autocentré redonnant aux facteurs , aux ressources et aux besoins nationaux une place centrale dans la recherche des vocations industrielles et des activités à développer prioritairement . Pour les pays dont les ressources naturelles et le marché étaient limités , cette approche a conduit à privilégier essentiellement la relation agriculture - industrie comme source principale des occasions d'investir . A l'opposé , pour les pays bien dotés en ressources et à l'espace économique large , l'approche autocentrée a conduit à définir une stratégie axée sur l'intégration nationale des processus de production et la diversification des activités , et prenant en compte le rôle que peuvent jouer les industries dites motrices . Pour les uns comme pour les autres , l'importance que revêt la coopération sous-régionale à toujours été prise en compte , quoique des interrogations soient apparues sur les moyens réels de la promouvoir. Hors cette dimension sous-régionale , seuls quelques rares pays ont intégré dans leur stratégie l'exportation de produits manufacturés en plus de celle qui pourrait directement résulter de la transformation des ressources naturelles ou des grandes productions agricoles .

Dans l'ensemble , on peut considérer que les Séminaires ont posé à point nommé le problème de la validité des stratégies antérieures , formulées ou non formulées , et qu'ils ont effectivement abouti à proposer une réorientation centrée principalement sur une meilleure valorisation des ressources nationales et de meilleures liaisons de développement avec l'agriculture considérée partout désormais comme la première priorité .

Parmi les choix de priorité , il faut souligner l'importance qui a été accordée par tous les pays à la P.M.E considérée comme un volet essentiel de la stratégie d'industrialisation .

Les Séminaires ont en général reconnu de grands mérites à ce type d'industries qui leur ont paru les plus accessibles , les mieux adaptées au contexte et aux opportunités du marché , et les mieux à même de satisfaire les besoins fondamentaux des populations . La majorité des Séminaires ont en conséquence consacré une part de leurs recommandations aux voies et moyens susceptibles de dynamiser les initiatives en ce domaine notamment au niveau du dispositif institutionnel et de la politique incitative .

## II-2. Le rôle de l'Etat

Cette question a directement ou indirectement largement conditionné les travaux des Séminaires . Dans la dernière décennie , l'Etat a joué dans tous les pays concernés un rôle prépondérant dans l'industrialisation aussi bien en tant qu'institution d'encadrement qu'en tant qu'investisseur et propriétaire d'entreprises . Les difficultés à maîtriser la marche d'un secteur public trop souvent inefficace et coûteux , en raison du poids des méthodes bureaucratiques et des pratiques anti-économiques , jointes à celles résultant de l'évolution et de la situation économique et financière globale des pays concernés , ont imprimé dans presque tous ces pays une évolution caractérisée par un désengagement plus ou moins systématique de l'Etat . Le plus souvent l'Etat ne souhaitait plus investir et encore moins gérer des unités industrielles .

Il est apparu au cours des Séminaires que ce changement de première grandeur n'était pas suffisamment analysé et clarifié dans toutes ses conséquences et qu'il induisait un immobilisme et un attentisme au lieu de la mise en place de nouvelles formes d'organisation et d'action liées à des options différentes .

Dans ce contexte , les principales questions discutées ont porté sur ;

◊ Les capacités d'orientation de l'Etat qui demeure en tout état de cause investi de la responsabilité de définir les politiques et de choisir les objectifs . En effet les pé-  
titions de principe quant à un engagement direct de l'Etat  
bien moins important et en faveur de l'investissement pri-  
vé , et donc inévitablement en faveur d'un large libre jeu  
des forces du marché , impliquent l'abandon des gestions  
administratives de l'économie et des instruments directifs  
ou bureaucratiques au profit d'une action sur l'environne-  
ment de l'industrie .

En particulier , les Séminaires ont montré la nécessité de  
redéfinir le concept et le contenu de la planification ,  
qui reste souhaitée dans la majorité des pays comme cadre  
de direction et de gestion stratégique de l'économie à  
moyen et long terme . Les méthodes , les leviers et les  
instruments communément utilisés antérieurement , et no-  
tamment les injonctions et les approches quantitatives ,  
ont paru inadaptées , sans que les Séminaires n'aient  
suffisamment dégagés les voies et moyens d'une nouvelle  
approche en matière de planification qui soit plus qualita-  
tive et plus centrée sur les facteurs , les problèmes et  
les conditions de l'industrialisation .

En même temps les Séminaires ont montré que l'administra-  
tion du développement industriel était peu préparée à ce  
nouveau rôle de direction et que d'importantes réformes  
étaient à promouvoir sur le plan de l'organisation insti-  
tutionnelle .

◊ La place qui doit éventuellement rester à l'Etat dans la  
fonction d'investissement . Doit-il aller jusqu'à prépa-  
rer des projets et tenter de les promouvoir auprès du sec-  
teur privé ou simplement détailler ses objectifs et ses  
priorités ? Doit-il quand même se substituer au secteur  
privé lorsqu'il est défaillant ou que les conditions de  
rentabilité le rebute ? Doit-il se réserver des activités  
stratégiques ? Bien que les choix sur ces points aient été  
assez divers , les Séminaires ont fait ressortir la néces-  
sité d'une nouvelle approche de la politique de promotion

d'autant plus importante et forcément plus large dès lors que l'Etat se retire de l'investissement industriel . cette nécessité a , en général , été bien perçue , ce qui a souvent conduit à ne plus limiter l'action de promotion aux investissements P.M.E ( voir plus loin sur la promotion industrielle ) .

- ◊ L'importance et le rôle beaucoup plus conséquent que prend le secteur privé dans les stratégies d'industrialisation retenues conduit à donner une autre dimension à la responsabilité d'encadrement de l'Etat. Il lui appartient encore plus de se préoccuper de créer les conditions et les moyens susceptibles de favoriser le développement industriel (structures d'appui , mesures incitatives , politiques industrielles favorables ... ) et de veiller à travers la coordination inter-ministérielle à la solution des problèmes de l'activité industrielle .

C'est de ce fait une nouvelle démarche de l'action publique , davantage centrée sur l'encouragement à l'initiative et l'aide à l'exploitation industrielle, qu'il est apparu nécessaire de définir et de mettre en oeuvre .

En effet dans beaucoup de pays , l'action et les préoccupations de l'Etat vis à vis du secteur privé avaient davantage porté sur le souci de contrôle que sur une démarche d'appui . Ceci était particulièrement apparent à travers le foisonnement des autorisations exigées , la politique des prix , la politique commerciale .... Les Séminaires ont permis de prendre conscience du changement de méthode et de mentalité qu'il importait de promouvoir et de nombreuses recommandations sont allées dans ce sens ( voir plus loin ) .

- ◊ Cet ensemble de considérations a évidemment des implications organisationnelles au niveau de l'administration de l'industrie dont le renforcement et la clarification des missions ont retenu l'attention dans presque tous les pays . Il a été convenu en général que les Directions de l'Industrie avaient un nouveau rôle d'animation et d'assistance au secteur industriel pour lequel elles devaient être

préparées et dotées en moyens adéquats .

Les Séminaires ont ainsi consacré une part notable de leur réflexion à la démarche de l'Etat et aux institutions d'encadrement du développement industriel qu'il doit mettre en place ainsi qu'aux structures d'appui nécessaires . De ce point de vue , la planification industrielle , l'administration de l'industrie ; la formation industrielle , la maîtrise et la politique technologique , ont fait l'objet, entre autres , de recommandations allant toutes dans le sens d'un renforcement des structures , des missions et des actions de soutien aux promoteurs industriels . Dans ces différents domaines , il faut souligner deux types de recommandations souvent faites par les Séminaires et se rattachant :

- ◊ Soit à l'amélioration du dialogue entre les pouvoirs publics et les organisations professionnelles , voire même l'institutionnalisation de ce dialogue . On notera à ce propos qu'il a souvent été souhaité un renforcement de ces organisations professionnelles et / ou leur "autonomisation" par rapport à l'Etat , notamment pour les Chambres de Commerce et d'Industrie .
- ◊ Soit au problème de la prise en charge de certaines missions d'appui ( formation industrielle , information industrielle ... ) par les organismes professionnels ou des institutions conjointes associant l'Etat et les professionnels .

### II-3. Le dispositif de promotion

Dans le droit fil des considérations précédentes sur le rôle de l'Etat , le dispositif de promotion des investissements privés ne pouvait que revêtir une importance capitale et tout naturellement retenir l'attention des participants aux différents Séminaires .

Dans l'ensemble , la situation en la matière était caractérisée par les données suivantes :

- ◊ Une priorité politique énoncée avec force en faveur de la P.M.E et largement réaffirmée par les stratégies élaborées à la faveur des Séminaires , notamment pour la satisfaction des besoins de base de la population ( nourrir , vêtir , loger , protéger les populations ) .
- ◊ Un échec pratiquement général des institutions mises en place pour la promotion des P.M.E . Ces institutions , n'ayant jamais pu remplir les missions et les objectifs qui leur étaient assignés , souvent faute de moyens , de compétences et d'engagement , se sont réduites à des machines bureaucratiques fonctionnant en grande partie à vide , sans impact sur la réalité et sans prise en charge de leurs missions .
- ◊ L'absence quasi générale d'une politique et d'un dispositif de promotion des grands et moyens projets . Ceux-ci voyaient le jour au hasard de l'interet qui leur était porté par tel ou tel échelon administratif , voire par une institution décentralisée . Aucune continuité ne pouvait ainsi être assurée entre , d'une part les choix de priorité ou les choix de projets à favoriser énoncés dans les plans et programmes , et d'autre part leurs chances de matérialisation .

Les Séminaires se sont surtout penchés sur le dispositif de promotion des P.M.E en raison à la fois de la priorité politique qui leur était reconnue et de la déception que les grands et moyens projets ont souvent suscité dans ces pays . Les recommandations ont porté tantot sur le renforcement et / ou le renouveau des institutions existantes , tantot sur la réduction de leurs ambitions à quelques taches stratégiques , tantot enfin sur une nouvelle approche du dispositif de promotion .

En effet , les analyses comme les recommandations en matière de promotion industrielle ont surtout montré la nécessité d'une réorientation et d'une réorganisation des systèmes de

promotion dans le sens d'une efficacité plus grande . A cet effet il est apparu nécessaire de réduire les ambitions des institutions de promotion et de ne plus les charger de fonctions multiples et extrêmement vastes . Pour cela il a été recommandé dans certains pays de dissocier les fonctions qui relèvent des attributions de puissance publique des services qui peuvent être rendus dans un cadre commercial .

Les premières seraient confiées à une institution de promotion chargée de la facilitation des opérations préliminaires à l'investissement en tant qu'elles intéressent les attributions de la puissance publique : large action d'information , assistance aux diverses autorisations nécessaires ... Cette action , menée en quelques sortes , par un guichet unique simplifierait la tâche des investisseurs dans tout ce qui relève de la connaissance du contexte et des démarches nécessaires . auprès des pouvoirs publics .

Les secondes qui porteraient sur les activités de service-conseil soit pour la préparation des études de pré-investissement et de dossiers bancables , soit pour l'assistance à la gestion et à l'exploitation , seraient remplies sur des bases commerciales soit par un organisme de caractère privé , éventuellement soutenu , soit par les organisations professionnelles , elles-mêmes aidées , des formules intermédiaires ayant été envisagées .

Par ailleurs , il a été souvent souhaité que le dispositif de promotion à mettre en place se rapproche des professionnels et s'autonomise le plus largement par rapport aux administrations centrales .

Enfin , certains Séminaires ont souligné la nécessité pour l'Etat d'être cohérent dans ses décisions , notamment en affectant les moyens adéquats aux institutions de promotion mises en place .

La conduite et / ou la promotion des grands et moyens projets à fait l'objet , en tant que telle de peu de recommandations . Celles-ci ont surtout porté sur la qualité des études préliminaires et la nécessité de les améliorer pour éviter les erreurs d'investissement et sur la maîtrise du processus de réalisation , ces recommandations s'adressant surtout aux initiatives d'investissement ou l'Etat est impliqué .

#### II-4. Le système de financement .

Le système de financement a donné lieu à des analyses controversées opposant souvent les pouvoirs publics et surtout les institutions financières d'un coté et les opérateurs industriels de l'autre :

- ◊ Pour les premiers , les problèmes rencontrés en matière de financement tiennent principalement à l'impréparation et au manque de compétence des promoteurs pour ce qui est du financement des investissements , et aux difficultés des entreprises du fait de leur mauvaise base de départ , de la qualité insuffisante de la gestion , de la conjoncture économique défavorable et donc de leur faible degré de rentabilité pour ce qui est du financement de l'exploitation . Ils soulignent la disproportion entre les risques particulièrement élevés et les revenus des crédits qui met en danger l'existence même des institutions financières et ils insistent sur l'impact relativement limité de facteurs tels que les taux d'interet comparativement aux autres données qui conditionnent l'investissement et l'exploitation industrielle .
- ◊ Pour les seconds , les conditions de financement ne sont pas suffisamment favorables à l'investissement et à l'exploitation industrielle dans les pays concernés . Ils mettent en cause l'absence de crédit à long terme , des taux et des commissions jugés élevés , des mécanismes défavorables à la trésorerie des entreprises , la prudence excessive des banquiers , le peu d'interet accordé aux P.M.E ,

l'existence de plafonds et sous-plafonds , jointe à une priorité accordée de fait aux opérateurs commerciaux ...

Ce débat a révélé en tout état de cause , l'existence d'un réel problème d'adaptation du système de financement aux réalités de l'investissement et de l'exploitation industrielle dans les pays concernés . Cette constatation est souvent aggravée par le fait que les politiques monétaires, fixées sur des analyses et répondant à des soucis macro-économiques ( limites imposées par les Instituts d'Emission Régionaux , politiques de stabilisation ... ) ignorent les problèmes propres de l'industrie et se surajoutent à la faiblesse des capacités d'accumulation .

Les Séminaires ont également montré les limites et les risques des mécanismes envisagés antérieurement pour suppléer à l'insuffisance des ressources d'investissement et aux risques d'échec de ces investissements : fonds de participation , fonds d'investissement , fonds de garantie ... qui ont souvent vite épuisé leurs moyens et parfois n'ont même pas reçu de ressources de démarrage e. qui ont trop souvent démobilisé les opérateurs industriels . Des suggestions pour la mise en oeuvre de nouveaux mécanismes ou la proposition de quelques mesures ponctuelles ont généralement été faites , mais dans l'ensemble les Séminaires se sont montrés insuffisamment productifs pour dépasser les contradictions et les oppositions d'intérêts qui persistent en matière de financement de l'industrie , soulignant surtout la nécessité de procéder à des études sérieuses en la matière .

#### II-5. Les politiques incitatives

Tous les Séminaires ont accordé une place importante aux politiques incitatives considérées comme indispensables pour favoriser le développement industriel . De fait tous les pays concernés disposent d'un corps de réglementation destiné à augmenter l'attrait de l'investissement industriel en aidant à l'efficacité et / ou à la profitabilité des industries créées .

## II-5.1. Les politiques et instruments fiscaux

On a retrouvé ici également une divergence de point de vue entre les pouvoirs publics et les opérateurs industriels. Dans l'ensemble ces derniers ont fait valoir la nécessité d'allègements supplémentaires à ceux existants notamment dans les textes portant code des investissements, de mesures de simplification et , dans certains cas , la disparition de l'arsenal de taxes para-fiscales .

Il est apparu en tous cas que la politique et la réglementation fiscales n'avaient pratiquement pas pris en charge une approche intégrant les problèmes propres de l'industrie . Dans l'ensemble les pays ne disposent d'ailleurs pas d'une analyse du cout des facteurs et de leur comparaison avec les conditions régionales ou internationales qui permettraient de mieux moduler la politique fiscale pour l'industrie . En réalité celle-ci est essentiellement le fait des Codes des Investissements qui servent ainsi d'instrument d'ajustement à posteriori de la politique fiscale aux problèmes spécifiques de l'incitation industrielle .

En ce qui concerne ces codes , il est souvent apparu deux faiblesses : l'ignorance des aspects propres à l'investissement P.M.E d'une part et d'autre part le caractère peu directif de cet instrument , qui encourage l'investissement sans distinction suffisante des priorités , des effets économiques ou des contraintes . Ces constatations révèlent la faible liaison qui existe parfois entre les objectifs déclarés et les dispositions réglementaires pratiques qui sont adoptées . Les Séminaires ont fait différentes recommandations engageant à remédier aux deux faiblesses pré-citées .

Enfin , il est souvent apparu à travers les Séminaires à la fois l'absence d'une évaluation de l'impact réel des Codes des Investissements en même temps que le caractère empirique de certaines dispositions de faveur qu'ils édictent .

Dans le domaine fiscal , une place de choix revient à la protection douanière qui a été l'objet de nombreuses récriminations de la part des opérateurs industriels qui lui ont reproché tantôt d'être insuffisante , tantôt incohérente , tantôt enfin d'être contournée dans les faits . Il a été effectivement constaté souvent une absence de démarche structurée pour l'établissement de cette protection qui a résulté de considérations fiscales ou sociales et parfois de décisions ponctuelles , conjoncturelles ou même négociées avec les opérateurs . Le résultat en est dans certains cas une sur-protection qui donne des rentes de situation et / ou contribue à éteindre la combativité industrielle . Il reste qu'en ce qui concerne le régime douanier , les Séminaires n'ont en général fait que des propositions de portée générale en particulier tendant à une évaluation d'ensemble du système de protection ou sur des points très ponctuels .

## II-5.2. L'élimination des contraintes

De ce point de vue les Séminaires ont surtout porté leurs réflexions sur l'élimination des entraves existantes à la création et au bon fonctionnement des activités industrielles . Plusieurs aspects ont particulièrement retenu leur attention .

### II-5.2.1. La politique des prix

Dans beaucoup de pays les prix industriels font ou faisaient l'objet d'un encadrement plus ou moins rigoureux mais le plus souvent administré dans de mauvaises conditions qui entravent l'adaptation des entreprises à la réalité de leur prix de revient . Aussi les Séminaires ont-ils en général recommandé le plus large assouplissement de la politique et de la réglementation des prix par la disparition des contrôles a priori et / ou l'assouplissement du système d'homologation .

Dans certains cas les Séminaires se sont intéressés aux problèmes de prix des services essentiels que sont en particulier le transport ou l'énergie et ont recommandé des tarifications plus favorables à la compétitivité des produits

industriels .

#### II-5.2.2. Les structures commerciales et les services

Dans l'ensemble , les Séminaire ont à peu près partout constaté les rigidités ou les insuffisances qui marquent ces deux domaines et qui constituaient autant d'handicaps à l'industrialisation . En particulier les opérateurs industriels ont souligné l'absence ou l'insuffisante fiabilité des circuits commerciaux notamment pour élargir le marché dans l'intérieur des pays . La solution des problèmes de transport a été dans certains pays considérée comme un préalable à toute tentative sérieuse d'industrialisation .

Sur tous ces points , des recommandations ont été formulées mais qui n'ont pas toujours revêtu un caractère directement opérationnel . L'Etat a parfois été invité à identifier et à mettre en oeuvre une action de soutien notamment grace à des mesures de faveur . Les Séminaires ont insisté sur la diversification à l'intérieur du pays des structures commerciales et des services pour servir de support à la diffusion des produits industriels et à la décentralisation des implantations nouvelles .

Il a également été constaté que les services industriels ( services-conseil , services d'études , services d'assistance à la gestion ... ) sont pratiquement insuffisants dans tous les pays concernés et les Séminaires ont recommandé qu'une politique de promotion de ces services industriels soit menée par les Etats . Des suggestions sur le rôle que pourraient jouer les organisations professionnelles en la matière ont été faites .

#### II-5.2.3. Les procédures administratives

Les opérateurs industriels participant aux Séminaires ont largement soulevé les problèmes de procédures administratives qui par leur lourdeur , leur complexité et la pléthore des documents exigés constituent un frein à la promotion et au bon déroulement des activités industrielles . Il a été considéré que l'élimination de telles entraves

constituait un facteur incitatif important et des recommandations ont été souvent faites allant dans le sens de l'allègement , de la simplification et de la normalisation des actes et réglementations administratives . En particulier , lorsqu'elles existent , il a été recommandé l'allègement des formalités du commerce extérieur notamment à l'importation .

#### II-5.2.4. La formation et la technologie

Dans l'ensemble tous les Séminaires ont abordé le problème du dispositif de formation industrielle en tant que structure d'appui de l'industrialisation . En cette matière les Séminaires ont permis de faire les constatations suivantes :

- ◊ Il demeure dans la majorité des pays de gros problèmes de formation et d'adaptation de la main d'oeuvre industrielle
- ◊ Il n'y a pratiquement pas de stratégie et de politique élaborées en matière de formation industrielle : les besoins sont très mal connus en général , et il n' y a pas en conséquence d'approche ou de programme pour la satisfaction de ces besoins .
- ◊ Les structures sont souvent faibles ou limitées au bas niveau et parfois inexistantes , les entreprises assumant de ce fait l'essentiel de la charge de formation industrielle .

Devant cette situation les Séminaires ont en général recommandé qu'une politique et une planification de l'action soient mises en oeuvre pour organiser la connaissance et la satisfaction des besoins de formation industrielle . Il a été recommandé dans les pays où des taxes de formation sont prélevées sur les entreprises que celles-ci soient effectivement affectées à leur objet . Enfin , les entreprises ont été engagées à consacrer davantage d'efforts à la formation de spécialistes nationaux . Le perfectionnement

et le recyclage des agents a été également recommandé soit au sein des entreprises soit dans des institutions spécialisées.

La technologie a été examinée de façon assez légère par la majorité des Séminaires . Elle a cependant été abordée à plusieurs niveaux :

- ◊ Sous l'angle de son transfert et de sa liaison avec la formation des hommes . Sur ce point les Séminaires ont déploré dans certains cas l'insuffisante attention qui a été accordée à ce problème et ont souhaité que l'Etat s'en préoccupe davantage, notamment par une meilleure organisation de l'information et de la documentation industrielle à caractère technologique .
- ◊ Sous l'angle du choix et de l'adaptation aux conditions locales . Les Séminaires qui se sont préoccupé de la technologie sous cet aspect ont fait trois types de recommandations à la lumière des difficultés rencontrées par le passé . Il a été suggéré :
  - De choisir avec davantage de discernement les technologies importées
  - D'éviter les technologies complexes et d'opter en conséquence pour des unités de production de petite taille à chaque fois que cela est possible
  - D'engager des efforts pour adapter la technologie importée aux conditions locales .
- ◊ Au niveau de la recherche et de l'accumulation technologique . Quelques Séminaires ont manifesté le souhait de voir leur pays s'engager dans des actions de recherche et d'innovation notamment à partir des produits locaux et des techniques locales . De façon générale il a été recommandé de dynamiser la recherche locale au niveau soit des institutions universitaires soit des branches industrielle et de promouvoir en la matière une coopération régionale .

#### II-5.2.5. Les infrastructures

Les Séminaires ont tous souligné la dépendance de l'industrie par rapport à la disponibilité d'une infrastructure adéquate en matière d'énergie , de communication, de télécommunication , d'alimentation en eau .... Dans beaucoup de pays des recommandations ont été faites pour promouvoir des politiques plus fermes qui prennent davantage en compte les besoins du développement industriel . Le problème de la disponibilité de sites aménagés a presque toujours fait l'objet de recommandations .

#### II-5.3. L'encouragement aux exportations

L'exportation de produits manufacturés dans les pays concernés est généralement très faible et l'appareil industriel est souvent peu préparé physiquement à affronter le marché extérieur ( prix de revient élevé , qualité insuffisante , pénalisation de transport ) . Psychologiquement , les industriels sont orientés vers le marché intérieur qui est leur point de mire . Enfin il existe souvent un dispositif administratif et réglementaire plutôt défavorable notamment à travers l'existence des droits de sortie et de licences d'exportation .

Les Séminaires ont généralement recommandé d'attacher davantage d'importance à la recherche de débouchés extérieurs tout en constatant que ceci suppose la mise en place d'une politique d'encouragement et de structures adéquates, solutionnant en particulier les problèmes de financement . Ils ont ainsi souhaité d'une part la levée des barrières administratives et réglementaires lorsqu'elles existent encore et d'autre part , la prise de mesures positives d'encouragement susceptibles d'améliorer la compétitivité des productions industrielles exportables . A destination des entreprises , il a été noté l'importance d'une politique de produits.

## II-6. La consolidation et le développement des entreprises

Dans tous les pays concernés les entreprises sont dans leur grande majorité dans une situation grave ou inquiétante . Certains pays ont connu de nombreuses disparitions pures et simples d'entreprises , dans d'autres celles-ci ont certes survécu aux difficultés mais beaucoup sont aujourd'hui sans forces ni capacités réelles de reprise . Leur capital productif s'est détérioré ou a vieilli faute d'entretien et de renouvellement adéquats . Leurs ressources financières se sont appauvries sous l'effet de multiples causes de non rentabilité de la production dont on peut rappeler les principales : les insuffisances de la gestion , la mauvaise organisation du travail , les conditions d'effectueuses de l'approvisionnement , un environnement national et international de plus en plus difficile marqué notamment par le rétrécissement des marchés et les effets de politiques , de réglementations ou de pratiques défavorables à l'industrie . Au plan des hommes , les entreprises n'ont pas ou peu amélioré la qualification de leurs employés et leur encadrement est demeuré souvent étranger avec les charges additionnelles que cela suppose .

Cette situation ne semble pas avoir beaucoup préoccupé les dirigeants qui ont longtemps considéré les entreprises comme des centres de distribution de revenus à l'Etat et à la population plutôt que comme des centres de croissance ayant des exigences d'accumulation . La situation est généralement plus grave pour les entreprises publiques que pour les entreprises privées . En effet les sociétés d'Etat ont encore plus souffert de mauvaises conditions de gestion et de décisions d'investissement insuffisamment réfléchies .

Les Séminaires ont souvent contribué à faire prendre conscience que toute reprise du développement est industrielle et toute stratégie nouvelle devait se préoccuper des

conditions de redressement des entreprises nationales qui constituent à la fois la base et le moteur de l'économie non agricole .

Trois aspects du problème ont particulièrement retenu l'attention des Séminaires :

#### II-6.1. La politique de réhabilitation

La politique de réhabilitation des entreprises existantes , parfois déjà engagée , d'autres fois , amorcée grace aux Séminaires , a permis de faire différentes recommandations portant notamment sur les objectifs à atteindre et les méthodes d'action à promouvoir . Dans certains pays , elle a porté plus spécialement sur le secteur d'Etat et s'est confondue avec l'action de désengagement de l'Etat . Dans d'autres elle a visé tant le secteur public que privé et a cherché à dégager les meilleurs moyens d'orienter et d'assister les entreprises privées pour leur réhabilitation .

#### II-6.2. L'amélioration de l'efficacité des entreprises

Il est apparu aux Séminaires que l'amélioration de l'efficacité des entreprises qui permettrait de restaurer leur rentabilité et leurs possibilités de croissance , concernait à la fois des facteurs internes liés aux conditions de gestion et aux comportements des dirigeants et des actionnaires , et des facteurs externes dont certains dépendaient de l'action à court , moyen ou long terme de l'Etat .

En ce qui concerne les facteurs externes , les Séminaires ont insisté sur l'environnement réglementaire et les pratiques administratives contraignantes propres à chaque pays ainsi que sur l'action qui pouvait être menée sur les couts des facteurs , énergie et transports notamment , ou leur disponibilité , ou encore leur qualité , infrastructures et services en particulier . Tous les Séminaires ont insisté

sur l'importance des structures commerciales , souvent dégradées et sur l'utilité des services-conseil et d'assistance à la gestion ( cf. précédemment ) .

Au plan interne des entreprises , les différents aspects de la gestion ont fait l'objet de recommandations soit à destination du secteur d'Etat , qui a le plus retenu l'attention des Séminaires de ce point de vue, mais aussi du secteur privé . En ce qui concerne les entreprises d' Etat , l'équilibre entre les préoccupations de contrôle et le souci de sauvegarder leur autonomie n'a pas toujours été clairement perçu . On notera que tous les Séminaires ont insisté sur la nécessité de renforcer l'outil comptable comme instrument d'information et de direction des entreprises ainsi que la qualité des hommes , dirigeants , cadres et ouvriers , dont dépend finalement tout progrès dans l'efficacité . Dans certains pays les problèmes de maintenance de l'outil de production ont particulièrement retenu l'attention .

### II-6.3. La promotion des nationaux

Dans plusieurs pays le problème de la promotion des nationaux dans l'industrie a été examiné par les Séminaires soit en tant que tel soit à travers la recherche des voies et moyens pour promouvoir la P.M.E

Les recommandations ont porté sur deux aspects :

- ◊ Les encouragements adressés aux nationaux les invitant à devenir des promoteurs et des dirigeants d'entreprise industrielle notamment au lieu et place des activités tertiaires ou immobilières ou les détenteurs de capitaux se maintiennent le plus souvent . Peu de dispositions pratiques autres que celles prévues en faveur de la promotion des P.M.E , ont été dégagées . Plusieurs pays ont recommandé de favoriser le transfert des fonctionnaires entrepreneurs vers des activités privées .

- ◊ Les recommandations faites pour accroître les responsabilités d'encadrement des nationaux dans les entreprises notamment à capitaux étrangers , et l'action de formation que celles-ci devaient entreprendre à cet effet .

#### QUATRIEME PARTIE : IMPACT ET SUIVI DES SEMINAIRES

---

Les Séminaires ont tous formellement débouché sur un rapport final qui constituait un document de référence non seulement sur le déroulement du Séminaire et son contenu mais surtout sur une manière d'aborder le développement industriel dans le pays concerné et l'action souhaitable pour ce faire .

Ce rapport final fournissait ainsi , outre les actes du Séminaire , un ensemble de conclusions ou recommandations pouvant constituer un double instrument pour la conduite du développement industriel :

- D'une part l'explicitation d'une stratégie souhaitée avec ses orientations , sa démarche et ses priorités .
- D'autre part , l'énoncé d'un programme d'actions à court , moyen et parfois long terme constitué d'objectifs d'études de nature diverse , de réformes suggérées , de mesures organisationnelles ou réglementaires souhaitées , souvent à préparer et parfois avec la désignation des responsabilités .

C'est là le premier résultat des Séminaires . Toutefois , pour en apprécier l'impact , il convient d'envisager l'ensemble du processus de réflexion qu'a constitué la préparation et la tenue des Séminaires ainsi que les suites ultérieures. Sous cet angle , l'impact des Séminaires sera examiné à trois niveaux :

I- IMPACT AU NIVEAU DE L'ELABORATION ET DE LA FORMULATION  
DE STRATEGIES INDUSTRIELLES

Au préalable , il convient de noter que la préparation des Séminaires a été une occasion pour la majorité des pays concernés de faire une évaluation , même rapide , de l'état de leur industrialisation et de se poser à nouveau les questions essentielles de la problématique industrielle nationale . il a déjà été souligné ( voir introduction et troisième partie , I ) que dans beaucoup de pays , sinon dans tous , le moment était particulièrement opportun , soit en raison de la crise de l'industrialisation , soit en raison de données économiques et/ ou politiques nouvelles au niveau national , soit encore en raison de la proximité de l'élaboration d'un Plan à moyen terme, et parfois pour toutes ces raisons en même temps .

C'est dans ce contexte que les Séminaires ont permis d'élaborer des stratégies propres à chaque pays à la lumière des considérants déjà décrits ( voir première partie , II ) . Dans certains cas , les pays abordaient pour la première fois ce genre de réflexion d'ensemble . Dans d'autres cas , il s'agissait de donner un contenu plus net ou plus détaillé à des orientations d'ores et déjà formulées au plan des objectifs généraux du développement et de l'industrialisation . Enfin dans d'autres cas , il s'est agi de réévaluer et / ou actualiser une démarche d'industrialisation existante à la lumière de faits et données nouveaux et éventuellement de l'infléchir dans de nouvelles directions .

Il est évident que les résultats de ce travail n'ont pas été d'une égale qualité et que les produits de la réflexion ont été d'un détail , d'une précision et d'une valeur opérationnelle variables. Les conditions même des Séminaires , et en général l'absence d'études préalables approfondies , ne permettaient pas , sauf quelques rares cas , d'aller au delà de

la description d'une démarche et de la définition d'objectifs hiérarchisés , plus ou moins détaillés suivant les cas et de la sélection de branches prioritaires , le tout à partir d'une analyse des atouts et contraintes , des enseignements du passé et de l'expérience propre des participants . Il convient de noter cependant , et ceci doit être considéré à sa juste valeur , que cet effort de réflexion quant à l'explicitation d'une stratégie industrielle nationale a été dans tous les cas l'oeuvre des cadres nationaux .

En ce qui concerne la formulation de cette stratégie , il faut souligner le caractère global et cohérent qui a marqué le travail des Séminaires , lesquels ont eu le souci d'énoncer les stratégies en les accompagnant des politiques exigées et des conditions nécessaires de mise en oeuvre , notamment au niveau organisationnel , institutionnel et réglementaire.

Le travail de réflexion au niveau de l'élaboration et de la formulation de stratégie industrielle ainsi produit était principalement destiné aux autorités politiques et ambitionnait de constituer une contribution aux décisions globales ou ponctuelles à prendre par celles-ci . Aussi les résultats des Séminaires devaient-ils être présentés formellement aux autorités du pays .

Dans de nombreux pays , cette stratégie résultant des réflexions des Séminaires a été entérinée soit à travers sa prise en compte dans l'élaboration du Plan National , soit en alimentant les travaux en cours sur un Schéma Directeur d'Industrialisation , soit enfin parce qu'elle a conduit les autorités à décider l'élaboration d'un Schéma Directeur d'Industrialisation à partir des résultats du Séminaire ( sur ces points voir plus loin III ) .

Il faut noter à l'inverse que dans quelques pays , la valorisation du travail du Séminaire au niveau de la stratégie n'est pas encore apparente

## II- IMPACT AU NIVEAU DE LA SENSIBILISATION A L'INDUSTRIALISATION

A ce niveau on peut considérer que l'impact des Séminaires a en général été assez important . On peut le mesurer de différents points de vue :

- En premier lieu les Séminaires ont permis de réhabiliter l'importance de l'industrialisation pour le développement , laquelle avait tendance , dans beaucoup de pays , à s'estomper en raison de l'état de crise déjà mentionné ( voir troisième partie , I ) . Les Séminaires ont été l'occasion de renverser cette tendance et de souligner que cette crise n'était pas une fatalité pour peu que des stratégies et des politiques adéquates soient mises en oeuvre .
- Les Séminaires ont également mis en évidence l'utilité , et même la nécessité , d'une approche stratégique , à laquelle la majorité des pays concernés n'était pas habituée dans la conduite de leur développement industriel . C'est ainsi que les faiblesses du travail d'analyse , de réflexion , d'études économiques , et de façon générale du travail de planification industrielle , avaient conduit la plupart des pays à suivre une démarche assez empirique basée sur l'émergence désordonnée et incertaine des projets . Les Séminaires ont ainsi permis dans certains pays d'inaugurer une nouvelle approche basée sur une vision globale , intégrant les orientations et les objectifs , les choix de priorité ainsi que l'ensemble des conditions à remplir . C'est ce qui a conduit certains pays à prolonger cette approche en abordant l'élaboration d'un Schéma Directeur d'Industrialisation .
- Les Séminaires ont aussi permis de souligner les exigences de l'industrialisation et de montrer que celle-ci n'allait pas de soi mais qu'elle requiert des efforts conséquents et des interventions déterminées . Il a été ainsi possible de bien faire ressortir non seulement le besoin de se fixer des objectifs et d'élaborer des stratégies

d'action , mais également de concevoir et mettre en oeuvre des politiques diverses et de s'appuyer sur une organisation adéquate sans lesquelles les objectifs restent des vœux pieux .

- C'est ainsi que les Séminaires ont permis de mesurer l'ampleur des composantes qui interviennent dans l'industrialisation et la nécessité de promouvoir un spectre large de politiques qui , chacune , peut concourir à déterminer des facteurs favorables à l'industrialisation ( politiques commerciales , tarifaires , fiscales , des prix , des transports ... )
- Les Séminaires ont permis en conséquence que l'industrialisation ne dépendait pas seulement d'un ministère en charge de l'industrie et qu'il convenait que tous les échelons de décision et de nombreuses administrations prennent en compte les multiples composantes de l'industrialisation. Aussi les Séminaires ont-ils sensibilisé au rôle d'animateur que les pouvoirs publics doivent jouer en la matière , spécialement le Ministère en charge de l'industrie , et ont fait prendre conscience du besoin impératif de coordination inter-ministérielle , dont l'insuffisance a souvent été soulignée .
- Les Séminaires ont également permis de mettre en relief les exigences organisationnelles et cela à différents niveaux :
  - ◊ Au niveau des structures et moyens de l'Etat qui doit s'organiser en fonction des buts et missions qu'il se donne .
  - ◊ Au niveau des politiques énoncées qui ont souvent des implications institutionnelles et qui exigent parfois la mise en place de structures d'appui .
  - ◊ Au niveau des partenaires du développement ou les relations de dialogue et de concertation doivent être assurées par une organisation adéquate .

Les Séminaires ont ainsi été l'occasion de souligner la liaison incontournable qu'il y a entre les options de

politique de développement industriel et les solutions organisationnelles qui leur sont nécessaires .

### III- IMPACT AU NIVEAU DU SUIVI

Malgré l'important impact de sensibilisation que les Séminaires ont eu en général , le suivi a connu des fortunes diverses . Dans certains pays , les Séminaires ont été le point de départ d'une intensification des activités de promotion de l'industrialisation et l'occasion de reprendre en main de façon plus systématique la conduite du développement industriel . C'est semble-t-il le cas dans des pays tels que le Zaïre ou le Burkina Faso . A l'opposé , dans quelques rares pays , le Séminaire ne paraît pas avoir été l'objet d'un réel suivi et ses résultats sont restés sans lendemain significatif . C'est apparemment le cas en Mauritanie . Le reste des situations se répartit entre ces deux extrêmes .

Pour apprécier l'impact des Séminaires au niveau du suivi , il faut rappeler que ceux-ci se sont attachés à dégager le programme d'action susceptible de contribuer à la mise en oeuvre de la stratégie industrielle proposée . Ce programme d'action a porté essentiellement sur les aspects suivants :

- Des études à entreprendre au niveau des branches pour concrétiser les priorités et leur donner un contenu en termes d'investissements souhaités .
- Des politiques à mener qui exigeaient parfois des réformes , des études de fond , des mesures réglementaires et des impulsions pour les concrétiser .
- Une organisation à mettre en place qui touchait à la fois aux institutions de direction , d'encadrement et de soutien de l'industrialisation .
- Des mesures ponctuelles dans tel ou tel domaine .

Face à cet ensemble , le suivi des Séminaires s'est manifesté sur les aspects suivants :

- Concrétisation des résultats du Séminaire dans les politiques énoncées par les Plans nationaux de développement . Le Séminaire a , lorsque cela a été le cas , largement contribué à l'élaboration des choix et décisions des dirigeants à travers le Plan .
- Poursuite de la réflexion du Séminaire à un niveau plus détaillé et plus concret par l'élaboration d'un Schéma Directeur d 'Industrialisation considéré comme le cadre opérationnel de mise en oeuvre de la stratégie industrielle . Dans plusieurs pays , les responsables ont ressenti après le Séminaire le besoin de détailler et hiérarchiser les objectifs de développement des branches et filières ainsi que les aspects principaux du dispositif de développement industriel ( système incitatif , promotion industrielle , etc ... ) et ont engagé, ou s'apprêtent à engager une étude systématique et globale pour ce faire .
- Valorisation des travaux du Séminaire qui ont servi à alimenter l'élaboration d'un Schéma Directeur d'Industrialisation alors en cours de confection .
- Valorisation des travaux du Séminaire par la préparation et la mise en oeuvre de réformes et mesures devant soutenir les objectifs du Plan et puisées dans les suggestions et recommandations du Séminaire . C'est dans cet esprit qu'un pays a préparé un programme d'accompagnement du Plan permettant de compléter ses objectifs par des réformes et mesures organisationnelles et réglementaires destinées à en faciliter la mise en oeuvre .
- Inspiration de réformes déclenchées à partir des analyses et recommandations des Séminaires sur un aspect du développement industriel . C'est ainsi que certains pays ont entrepris de renouveler leur dispositif de promotion industrielle ou de réformer la réglementation incitative à la lumière des suggestions des Séminaires .
- Lancement ou consolidation de nouvelles politiques dans un domaine particulier à partir des recommandations du

Séminaire . Il faut surtout noter ici le rôle qu'ont joué les Séminaires dans l'importance qui a été accordée par plusieurs pays à la politique de réhabilitation des entreprises existantes .

- Réorganisation entreprise ou envisagée au niveau de l'administration du développement industriel conformément au souhait manifesté par le Séminaire .
- Préparation de textes mettant en oeuvre certaines suggestions et recommandations des Séminaires ou prise de décisions ponctuelles
- Présentation de requêtes d'assistance au P.N.U.D / O.N.U.D.I pour la mise en oeuvre de suggestions et recommandations du Séminaire . Quatre aspects ont surtout été l'objet de telles requêtes qui n'ont pas toujours abouti :
  - ◊ Assistance à l'élaboration d'un Schéma Directeur d'Industrialisation .
  - ◊ Assistance à la relance du dispositif de promotion industrielle soit au niveau de la P.M.E soit pour l'ensemble de l'industrie
  - ◊ Assistance à la mise en oeuvre de la politique de réhabilitation des entreprises
  - ◊ Assistance à l'élaboration d'un programme d'accompagnement du Plan ( essentiellement pour un pays )

## CONCLUSION

-----

Les Séminaires sur les stratégies industrielles n'ont pas simplement permis de produire un document intéressant , ayant connu des fortunes diverses . Ils ont permis dans la majorité des cas de redonner une actualité à la nécessité et à la possibilité de l'industrialisation dans des pays dont certains commençaient à en douter face à l'ampleur des problèmes et des difficultés . De surcroit ces Séminaires ont matérialisé une approche concertée du développement industriel tant au sein de l'Etat qu'au niveau des partenaires du développement , approche qui avait le plus souvent fait totalement défaut .

Si les acquis des Séminaires paraissent ainsi réels , ils ont cependant besoin d'être valorisés et entretenus . Le risque est que l'immobilisme et les routines l'emportent sur le mouvement et les réformes qui sont particulièrement nécessaires dans la phase actuelle . D'ou évidemment l'importance du suivi et des opérations concrètes qui , soit approfondissent les voies et les solutions défrichées par les Séminaires soit mettent en oeuvre l'application de telle ou telle réforme ou mesure . A ce niveau , l'attention et l'appui que l'O.N.U.D.I, et plus largement le P.N.U.D peuvent apporter aux besoins d'assistance exprimés par les pays offrent une chance supplémentaire , et dans certains cas décisive , à ces pays de mettre en oeuvre une stratégie d'industrialisation qu'ils ont eux-même défini à l'occasion des Séminaires .

A N N E X E No. 1

QUESTIONNAIRE

IDENTIFICATION

PAYS : .....

DATE DU SEMINAIRE NATIONAL .....

NOM ET QUALITE DU REDACTEUR :

.....  
.....

DATE DE REDACTION : .....

Dans le cadre de la Décennie du Développement Industriel de l'Afrique, l'O.N.U.D.I a apporté sa contribution à la tenue de plusieurs séminaires sur la Stratégie Industrielle Nationale de nombreux pays .

Soucieuse d'améliorer l'organisation, le contenu, le suivi et donc l'efficacité de tels séminaires, l'O.N.U.D.I a décidé de réunir à Vienne les Directeurs Nationaux des Séminaires qui se sont déjà tenus et de procéder avec eux et avec le concours d'autres organismes intéressés au développement industriel de l'Afrique à une évaluation du travail effectué lors de ces séminaires .

L'objectif de la rencontre est double : il s'agit à la fois de recueillir des suggestions quant à l'amélioration des conditions d'organisation et de déroulement des séminaires et de tirer les enseignements des stratégies industrielles et recommandations auxquels ils ont abouti .

Pour ce faire, et en attendant la réunion prévue à Vienne au début de l'année, il vous est demandé de répondre au présent questionnaire .

I- APPRECIATION D'ENSEMBLE DU SEMINAIRE

1- Quelle opinion d'ensemble avez-vous du Séminaire ? (\*)

Trés bonne                      Bonne                      Défavorable                      Trés défavorable

Précisez rapidement votre perception :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2- Le Séminaire a-t-il été utile à la définition , à la redéfinition , ou à la mise en oeuvre de la stratégie nationale d'industrialisation ?

Trés utile                      Utile                      A peine utile                      Pas utile

Si la réponse est plutot négative , pouvez-vous dire pourquoi et faire éventuellement des suggestions pour améliorer son utilité :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

(\*) Mettre une croix sous le qualificatif correspondant à votre appréciation . Vous ferez de même chaque fois qu'il vous est proposé de porter un jugement préqualifié .

3- Estimez-vous que le Séminaire vous a servi ou a servi vos collègues sur le plan professionnel ?

Très servi                      Servi                              A peine servi                      Pas servi

En cas de réponse plutôt négative, dites pourquoi :

.....  
.....  
.....

4- Estimez-vous que le Séminaire a été motivant pour les participants ?

Très motivant                      Motivant                              Peu motivant                      Pas motivant

En cas de réponse plutôt négative pouvez-vous en indiquer les raisons :

.....  
.....  
.....  
.....

II-REALISATION DES OBJECTIFS

Le Séminaire visait les objectifs principaux suivants :

- 1- Présenter et sensibiliser à la Décennie du Développement Industriel de L'Afrique ( objectifs stratégie et programme )
- 2- Elaborer des recommandations sur la meilleure stratégie nationale d'industrialisation et sur des politiques adaptées d'incitation et d'accompagnement .
- 3- Identifier les secteurs prioritaires du développement industriel

4- Offrir un forum permettant de faire réfléchir et confronter les points de vue de toutes les parties prenantes à l'industrialisation : administration . organismes publics et para-publics . institutions financières . organes professionnels . industriels publics et privés , sur la problématique du développement industriel .

5- Fournir des orientations et un cadre de base pour la planification industrielle

+ Ces objectifs ont-ils été atteints globalement ?

OUI

NON

+ Pouvez-vous indiquer dans quelles conditions pour chacun d'entre eux (\*)?

Entièrement      Correctement      Insuffisamment      Pas du tout

|            | Entièrement | Correctement | Insuffisamment | Pas du tout |
|------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| Objectif 1 |             |              |                |             |
| Objectif 2 |             |              |                |             |
| Objectif 3 |             |              |                |             |
| Objectif 4 |             |              |                |             |
| Objectif 5 |             |              |                |             |

+ En cas de réponse plutôt négative , pouvez-vous indiquer succinctement les raisons des insuffisances ?

Objectif 1 : .....  
.....

(\*) Mettre une croix dans la colonne correspondant à votre opinion

Objectif 2 : .....  
.....

Objectif 3 : .....  
.....

Objectif 4 : .....  
.....

Objectif 5 : .....  
.....

### III-CONTENU DU SEMINAIRE

Pour chaque Séminaire . quelque soit la méthode de travail choisie . des thèmes et des sous-thèmes ont été sélectionnés pour constituer l'objet de la réflexion des participants .

Les grands domaines abordés par les différents thèmes et sous-thèmes sont les suivants :

- 1 - L'analyse et la réorientation des stratégies industrielles.
- 2 - La coopération sous-régionale.
- 3 - Le rôle de l'Etat dans la direction du développement industriel.
- 4 - Les mécanismes et méthodes de planification industrielle.
- 5 - La politique à l'égard du secteur public industriel.
- 6 - L'efficacité des entreprises.
- 7 - Les procédures et contraintes administratives et réglementaires.
- 8 - Les politiques incitatives et d'accompagnement (formation, infrastructure,...).
- 9 - Le système de promotion industrielle.
- 10 - La politique de réhabilitation des industries existantes.

11- La politique spécifique à destination des PME.

12 L'émergence des nationaux dans l'industrie.

+ Tous ces domaines ont-ils été abordés lors du Séminaire dans votre pays ?

OUI

NON

En cas de réponse négative, lesquels ont été ignorés. (\*)

.....

+ Quels autres domaines auraient mérité d'être traités selon vous ?

.....  
.....  
.....  
.....

+ Les domaines de réflexion visés précédemment vous paraissent-ils pertinents et correspondre à un problème réel dans le contexte de votre pays?

Très  
pertinent

Pertinent

Peu  
pertinent

Non  
pertinent

+ Quels sont les domaines qui vous ont paru les plus importants (\*) ?

.....

+ Les domaines précédents ont-ils été bien explorés par les participants lors du Séminaire ?

Très bien

Bien

Insuffisant

Mal

---

(\*) Les indiquer par leur numéro

En cas de réponse plutôt négative, quels domaines vous ont paru insuffisamment ou mal examinés ?

.....

+ Estimez-vous nécessaire un travail d'approfondissement dans ces domaines ?

OUI

NON

En cas de réponse positive sur quels domaines estimez-vous utile un travail complémentaire ?

.....

IV- METHODE DE TRAVAIL

Les Séminaires ont été organisés suivant le cas en séminaire-débat classique ou en groupe restreint utilisant une méthode active de réflexion .

1- La méthode choisie en ce qui vous concerne vous a-t-elle donné globalement satisfaction ?

OUI

NON

2- La méthode des groupes actifs, lorsqu'elle a été retenue, vous a-t-elle paru appropriée à l'objet du Séminaire ?

Très  
appropriée

Bien  
appropriée

Peu  
appropriée

Pas  
appropriée

En cas de réponse plutôt négative auriez-vous préféré une autre méthode ?  
Laquelle ?

.....

.....

.....  
.....  
.....

3- Le rapport introductif vous a-t-il paru utile aux travaux du Séminaire ?

Très utile                      Utile                      Peu utile                      Pas utile

4- La présentation des objectifs et du programme de la Décennie du Développement Industriel de l'Afrique vous a-t-elle paru utile ?

Très utile                      Utile                      Peu utile                      Pas utile

5- Avez-vous été satisfaits des communications introductives surtout dans le cas des Séminaires-débats ?

Très satisfaits                      Satisfaits                      peu satisfaits                      Pas satisfaits

En cas de réponse plutôt négative    pouvez-vous indiquer les raisons ?

.....  
.....  
.....

6- Avez-vous été satisfaits du rôle joué par les animateurs ?

Très satisfaits                      Satisfaits                      Peu satisfaits                      Pas satisfaits

V- DEROULEMENT DU SEMINAIRE

1- L'organisation d'ensemble du déroulement du Séminaire vous a-t-elle paru adaptée à son objet .

Bien adaptée

Adaptée

Peu adaptée

Pas adaptée

En cas de réponse plutôt négative avez-vous des suggestions à formuler ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2- L'organisation matérielle vous a-t-elle paru

Très satisfaisante

Satisfaisante

peu satisfaisante

Pas satisfaisante

En cas de réponse plutôt négative avez-vous des améliorations à suggérer ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3- Quelle est votre opinion sur la durée du Séminaire ?

Trop longue

Satisfaisante

Trop courte

Avez-vous des suggestions?

.....  
.....

4- La visite d'entreprise lorsqu'elle a été organisée, vous a-t-elle paru:

Très utile                      Utile                      Peu utile                      Pas utile

**VI- RESULTATS DU SEMINAIRE**

1- Considérez-vous que globalement le Séminaire a effectivement formulé une stratégie industrielle pour votre pays?

Oui                                      Des éléments partiels                                      Non

2- Les suggestion et recommandations du Séminaire vous ont-elle paru (\*)

|                   |     |     |
|-------------------|-----|-----|
| - importantes     | oui | non |
| - adaptées        | oui | non |
| tiles             | oui | non |
| - précises        | oui | non |
| - opérationnelles | oui | non |
| réalistes         | oui | non |

3- Les conclusions du Séminaire ont-elles été présentées à une autorité gouvernementale de votre pays:

oui                                      non

Si oui, laquelle .....

---

(\*) Encercler votre réponse

4- Les suggestions et recommandations du Séminaire ont-elles eu une suite au niveau (\*) :

- Des orientations de politique industrielle
- De l'élaboration du Plan
- Des décisions des autorités
- De l'organisation institutionnelle
- Des méthodes d'intervention de l'Etat
- Des relations avec les organismes professionnels
- Des relations avec les entreprises
- De la coopération internationale

5- Quelles autres commentaires et observations souhaitez-vous faire sur les suggestions et recommandations ?

.....

.....

.....

.....

.....

VII- INCIDENCE SUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE DU PNUD/ONUDI

1- Les suggestions et recommandations du Séminaire ont-elles été utiles à l'exercice de programmation de l'assistance technique du PNUD/ONUDI dans le secteur industriel.

oui non

2- Une assistance technique a-t-elle été fournie par le PNUD/ONUDI pour le suivi et la mise en oeuvre des recommandations du Séminaire?

oui non

En cas de réponse positive, indiquez le titre du ou des projets:

.....

.....

.....

(\*) Cochez d'une croix une ou plusieurs appréciation



A N N E X E N° 2

NOTE RELATIVE A LA METHODE DES SEMINAIRES  
DE REFLEXION  
-----

Les Séminaires de réflexion se sont tenus principalement en groupes restreints utilisant la méthode des groupes actifs. La méthode des groupes actifs qui a été ainsi choisie devait permettre à tous les participants d'intervenir dans le cadre d'un processus qui devait se dérouler sous la conduite de deux animateurs , en quatre phases au cours de chaque séance consacrée à un sous-thème .

Première phase

Elle est silencieuse et courte . Elle doit permettre à chaque participant , dans son groupe de mettre sur une feuille de papier , en quelques phrases très condensées , ses idées et suggestions sur le sous-thème en discussion .

Deuxième phase

Les animateurs procèdent , participant par participant , à tour de rôle , à la collecte , une à une , des idées et suggestions et les inscrivent sur un paper board lisible par tous. A ce stade , les idées et suggestions ne sont pas discutées mais peuvent faire l'objet soit d'une clarification , soit d'un affinement , voire d'un fractionnement . Les animateurs s'informent si d'autres participants ont eu la même idée ou suggestion . Cette phase est la plus importante et généralement la plus longue du processus de groupe .

Troisième phase

On procède au classement et au regroupement des idées et suggestions collectées pendant la seconde phase et on les ordonne en un ensemble logique et structuré ( à l'aide d'un ennumérotation ) .

#### Quatrième phase

Elle est consacrée à la discussion du bien fondé ou du réalisme des idées et suggestions et on élimine les contradictions éventuelles . Le groupe doit , dans ce débat , rechercher le consensus et retenir à défaut , le courant dominant .

Un rapporteur désigné par le groupe , et assisté des animateurs est chargé en dehors des séances de mettre en forme le travail brut effectué par le groupe en s'efforçant de ne pas dénaturer son esprit .

Les animateurs ont la responsabilité de conduire le processus tel que décrit mais le travail de fond résulte de la seule contribution des participants au sein des groupes .

A N N E X E N° 3

TYPOLOGIE DES REPRESENTATIONS AUX SEMINAIRES  
NATIONAUX SUR LA STRATEGIE INDUSTRIELLE  
-----

Ont été en général invités à participer aux travaux des  
Séminaires :

- L'Administration de l'Industrie
- L'Administration du Plan
- L'Administration de l'Agriculture
- L'Administration des Mines
- L'Administration de l'Energie
- L'Administration du Commerce
- L'Administration des Finances
- L'Administration de l'Equipeement
- L'Administration des Transports
- L'Administration de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche ou l'Université .
- L'Administration chargée de la formation technique ou les  
organismes
- Les banques : Banque Centrale , Banque de Développement  
et parfois Banque Commerciale
- Les organismes de promotion industrielle
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie
- Les organisations patronales
- Des entreprises publiques
- Des entreprises privées

Nota :

- (1) : Certaines administrations ont généralement été représentées  
à différents titres , par exemple l'administration du Com-  
merce a pu être représentée au titre du Commerce extérieur  
mais aussi des prix et / ou du commerce intérieur . De plus  
certaines administrations comme l'Industrie ou le Plan étaient

toujours représentées par plusieurs participants .

- (2) : Dans quelques rares pays , les administrations régionales ont été conviées à participer au Séminaire et des industriels venant de l'intérieur du pays ont été sollicités .
- (3) : Dans un pays ( Niger ) des participants d'un pays voisin ont été invités .