



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

17952-F

Distr. LIMITEE
IPCT.104 (SPEC.)
4 janvier 1990
FRANCAIS
Original : ANGLAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Réunion d'experts sur la réhabilitation
et la restructuration industrielles et,
plus particulièrement, sur le sous-secteur
alimentaire en Afrique

Vienne (Autriche), 23-25 octobre 1989

RAPPORT*

* Traduction d'un document n'ayant fait l'objet d'aucune mise au point
rédactionnelle.

I. ORGANISATION DE LA REUNION

1. La Réunion d'experts sur la réhabilitation et la restructuration industrielles et, plus particulièrement, sur le sous-secteur alimentaire en Afrique s'est tenue à Vienne (Autriche), du 23 au 25 octobre 1989. Elle marquait le début des travaux préparatoires de la Consultation régionale sur la réhabilitation et la restructuration industrielles et, plus particulièrement, sur le sous-secteur alimentaire en Afrique, que l'ONUDI se propose d'organiser.
2. Le Directeur de la Division du Système de consultations a couvert la Réunion en souhaitant la bienvenue aux participants au nom du Directeur général de l'ONUDI. Il a invité les participants à déterminer les causes de la grave sous-utilisation des capacités dans ce secteur industriel et à définir les principales caractéristiques des questions qui devaient être étudiées et analysées plus avant à la prochaine Réunion préparatoire mondiale de la consultation régionale. Dans cet ordre d'idées, le Directeur a souligné que le Système de consultations ne servait pas seulement à mettre en évidence les problèmes, mais devait aussi aider à leur apporter une solution pratique au niveau des entreprises ou sur le plan national, régional et international.
3. La Réunion d'experts devait se pencher sur la situation du sous-secteur alimentaire parce que celui-ci était d'une importance capitale pour le développement agricole et industriel et qu'il pouvait apporter une contribution majeure à l'autosuffisance et à la sécurité alimentaires en Afrique.
4. Il ressort d'ores et déjà des études effectuées que les actions de réhabilitation menées au niveau des entreprises ne seront pas suffisantes et devront être accompagnées par une restructuration au niveau sous-sectoriel et par des réformes macro-économiques propres à assurer l'affectation rationnelle des ressources nationales et l'expansion d'un secteur dynamique et compétitif. Par ailleurs, le Directeur de la Division du Système de consultations a souligné qu'il ne fallait pas négliger les incidences d'ordre humain et social puisque l'industrie considérée exerçait une influence décisive sur le développement rural et que les femmes y jouaient un rôle considérable.
5. Il faut redresser les distorsions créées par l'orientation ancienne de cette industrie vers les marchés métropolitains et intensifier la coopération entre pays africains dans les domaines de l'approvisionnement en matières premières, de la commercialisation, des services consultatifs et d'information, de la formation, de la recherche et du développement.
6. Pour finir, le Directeur de la Division du Système de consultations a exprimé l'espoir que les participants qui, comme il était heureux de constater, venaient d'entreprises industrielles des secteurs privé et public ou d'administrations s'occupant de l'agro-industrie, engageraient un échange de vues fructueux fondé sur leur expérience inestimable.

Election du Bureau

7. Les personnalités ci-après ont été élues membres du Bureau.

Président : M. Eric Tetteh Kloba (Ghana), Directeur général de la production, Tema Food Complex Corporation (TFCC)

Vice-Président : M. Abdoulaye Mamadou Ball (Sénégal), Chef du Bureau des industries agro-alimentaires, Direction de l'industrie, Ministère du développement industriel et de l'artisanat

Rapporteur : M. Oluniyi Babatunde Omosaiye (Nigéria), Chief Executive, Omory Limited

Adoption de l'ordre du jour

8. La Réunion a adopté l'ordre du jour suivant :

- Ouverture de la Réunion
- Le secteur alimentaire en Afrique : Problèmes et perspectives
- Politiques et instruments de la réhabilitation et de la restructuration industrielles aux niveaux macro-économique, sectoriel et sous-sectoriel et au niveau des entreprises
- Institutions et infrastructure nécessaires, en ce qui concerne en particulier la technologie, la main-d'oeuvre qualifiée et les marchés
- Financement de la restructuration et de la réhabilitation industrielles dans le secteur alimentaire
- Les programmes de l'ONUDI et les nouveaux domaines de la coopération technique
- Sélection de questions relatives à la réhabilitation et la restructuration industrielles du secteur alimentaire
- Examen et adoption des conclusions et recommandations
- Clôture de la Réunion

II. RESUME DES DEBATS

Le secteur alimentaire en Afrique : Problèmes et perspectives

9. La Réunion s'est inquiétée de la faible utilisation des capacités dans l'industrie alimentaire africaine qui, selon les estimations, avait été en moyenne régionale, inférieure à 40 % en 1988. Entre 1980 et 1985, la production alimentaire avait baissé de 4 % par an pour progresser cependant en 1986 et 1987, de 3,5 et de 2,5 % respectivement. Les principales causes de la stagnation étaient :

- a) Les erreurs conceptuelles commises au moment de la création des entreprises;
- b) L'intégration insuffisante de l'agriculture, des activités manufacturières et du commerce (intéressant l'industrie alimentaire);
- c) L'inadaptation des techniques;
- d) L'attention insuffisante portée à la stimulation de la demande;
- e) La nécessité de restructurer, au niveau sous-sectoriel, les petites entreprises pour satisfaire la demande des marchés locaux et pour assurer l'intégration intersectorielle des petites et grandes entreprises;
- f) L'incapacité de s'adapter à la complexité croissante des marchés internationaux, en ce qui concerne notamment la mise au point de nouveaux matériaux d'emballage; et, surtout

g) La grave pénurie de chefs et de dirigeants d'entreprise et de personnel technique, au niveau national ou local.

10. Les entreprises de l'industrie alimentaire créées au cours des années 70 (et dans certains cas, antérieurement, par la puissance coloniale) étaient généralement fondées sur les besoins des marchés internationaux ou régionaux; des capacités permettant de satisfaire une demande assez importante; des machines et de l'équipement entièrement importés et adaptés aux techniques utilisées dans les pays développés; et des produits correspondant aux goûts occidentaux; elles étaient financées et gérées par des capitaux et des spécialistes étrangers. Les études de faisabilité ne tenaient pas compte de l'évolution ultérieure de la demande sur le marché international, des sources de matières premières ou de la conjoncture politique et économique. En outre, dans quelques pays africains, les études établies après l'indépendance se caractérisaient par des prévisions irréalistes de la demande et des coûts, une sous-estimation des investissements et des fonds de roulement nécessaires, une analyse insuffisante du marché et des sources de matières premières, et l'inadaptation des techniques et matériels préconisés aux conditions et besoins locaux. Le recours aux consultants étrangers (souvent engagés par les fournisseurs de l'équipement industriel) entraînait inévitablement un certain parti pris qui ne pouvait être redressé parce que les gouvernements n'étaient pas en mesure d'assurer l'examen préalable et le suivi des projets.

11. Il a été déclaré que les liens horizontaux entre l'agriculture nationale et l'industrie alimentaire, ainsi que les liens à l'intérieur de l'industrie faisaient défaut. Dans le cadre d'un processus intégré, l'expansion de l'agriculture devrait donner naissance à une industrie manufacturière transformatrice de produits locaux. L'industrie manufacturière de son côté devrait approvisionner l'agriculture en engrais, produits chimiques, outillage et matériel. Le sous-secteur industriel des métaux devrait être capable de fournir au sous-secteur alimentaire des outils, des pièces de rechange et, à terme, du matériel ainsi que des services de réparation. Un marché des produits alimentaires transformés finirait par apparaître ou se développer sous l'impulsion de la demande créée par l'accroissement des revenus agricoles. Malheureusement, les politiques suivies dans la plupart des pays d'Afrique étaient récemment encore peu propices à ce développement intégré. Ces dernières années, de nombreux pays ont cependant élaboré une politique propre à encourager l'intégration, et ils ont besoin d'assistance pour mettre en oeuvre cette politique.

12. La Réunion a ainsi estimé qu'il fallait, au-delà du redressement des entreprises, tenir compte de la nécessité de restructurer le sous-secteur alimentaire. Les petites et moyennes entreprises transformatrices de ressources locales devraient être encouragées. Elles devraient être rattachées à de grosses entreprises travaillant de plus en plus pour les marchés régionaux. En ce qui concerne les marchés internationaux, ils pourraient à l'avenir fournir des créneaux pour des produits de qualité sophistiqués, exotiques ou ayant une valeur nutritive particulière. Dans cet ordre d'idées, il faudrait s'employer à étudier la fabrication de matériaux d'emballage à partir de matériaux locaux (par exemple le kenaf) ainsi que les matériaux nouveaux (par exemple, les mélanges d'aluminium et de polymères).

13. La Réunion a souligné qu'il fallait réunir et analyser des renseignements sur le matériel de petite et moyenne taille disponible et adapter les techniques en fonction des conditions de l'offre et de la demande locales; créer des services de réparation locaux; organiser l'approvisionnement en pièces de rechange (à l'échelle nationale ou régionale); et surtout, mettre en place des moyens de formation et assurer le développement rapide du potentiel technologique national.

Politiques et instruments de la réhabilitation et de la restructuration industrielles aux niveaux macro-économique, sectoriel, sous-sectoriel et au niveau des entreprises

14. Les échanges de vues sur le secteur alimentaire en Afrique ont fait ressortir l'interdépendance des problèmes qui se posaient au niveau des entreprises, du sous-secteur, du secteur et de l'économie tout entière. Il existait en outre des influences exogènes dues à l'évolution de la situation économique internationale et à la conjoncture économique mondiale. Il a été estimé, à cet égard, que si la réhabilitation d'une entreprise pouvait être une solution à court terme, il fallait opérer, à moyen et à long terme, des transformations structurelles pour remédier aux causes fondamentales de la stagnation industrielle et pour assurer une expansion durable. Le développement, sur le plan local ou national, des compétences industrielles - chefs ou dirigeants d'entreprise et personnel technique - était un élément essentiel de cette transformation.

15. Les participants se sont accordés pour estimer qu'il ne fallait entreprendre la réhabilitation d'une entreprise que si celle-ci offrait des perspectives d'exploitation rentable dans un environnement concurrentiel. Les apports et concours techniques et/ou financiers nécessaires devraient être déterminés au moyen d'analyses poussées et d'études de viabilité. Une entreprise bénéficiant de concours techniques ou de concours techniques et d'une assistance financière ou profitant de l'expansion des débouchés multinationaux peut devenir viable. Elle devrait être fermée si son obsolescence technique, financière ou commerciale l'empêchait de devenir viable.

16. Lorsqu'elle examinait la privatisation des entreprises publiques, la Réunion a insisté sur l'objectif fondamental de compétitivité et de rentabilité, plutôt que sur le régime de propriété en soi. Elle a noté l'importance économique et sociale des entreprises publiques, les difficultés éprouvées pour attirer les investissements nationaux vers les entreprises publiques non rentables et la nécessité, le cas échéant, d'une privatisation progressive devant être préparée par la réorganisation et la rénovation de l'entreprise et la réorientation de ses activités.

17. Il a été noté qu'une optique à la fois sous-sectorielle, intersectorielle et multilatérale était nécessaire pour s'attaquer aux problèmes posés par l'approvisionnement en matières premières et la fabrication de pièces détachées. La politique des prix, la réglementation des importations et des exportations, le régime douanier, l'impôt sur la consommation ou les ventes, la législation du travail, la formation de la main-d'oeuvre et certains ouvrages d'infrastructure requis étaient à l'origine d'autres problèmes qui se posaient aux niveaux sous-sectoriel, sectoriel ou macro-économique. Si des prix agricoles appropriés pouvaient stimuler la production de matières premières destinées à l'industrie alimentaire, la parité avec les prix à l'importation constituait une limite à ne pas dépasser. Le soutien par les pays développés du prix à l'exportation des matières premières alimentaires et agricoles peut avoir des effets négatifs et impose une coopération internationale. L'harmonisation de la structure de la fiscalité - par exemple droits d'importation frappant les matières premières ou les produits finis, ou corrélation entre les droits d'importation et l'impôt sur les ventes, aiderait à réduire les coûts dans le secteur manufacturier. Les subventions, si elles sont considérées nécessaires, devraient faire l'objet d'une étude systématique qui en détermine le montant et la durée. L'administration des régimes de subvention, de douane et de fiscalité devrait être rationalisée, simplifiée et

rendue plus transparente. La réforme des politiques était importante; il fallait faire preuve de dynamisme en les examinant et mobiliser les capacités nationales pour réagir aux changements provoqués par des facteurs extérieurs.

18. Il a été convenu que les mesures de politique macro-économique intéressant la gestion de la demande, l'ajustement des taux de change, la libéralisation des échanges et des marchés et le financement extérieur favorisaient la constitution d'une structure industrielle compétitive. Le passage d'une industrialisation fondée sur le remplacement des importations à une industrialisation "tirée" par les exportations devrait être progressif et avoir pour assise des actions interdépendantes dans d'autres secteurs de l'économie - agriculture, enseignement, santé, etc.

19. La Réunion a été d'avis que les marchés locaux, nationaux et régionaux de l'industrie alimentaire avaient un potentiel considérable, même si la pénétration des marchés internationaux se limitait aux produits exotiques, d'une valeur nutritive spécifique. En Afrique, l'intégration régionale pouvait apporter une contribution importante au commerce et aux investissements intra-africains et aider à développer les petites et moyennes entreprises.

20. Pour finir, il a été constaté que les politiques et stratégies devraient viser, par priorité, à favoriser le renforcement du potentiel humain, technologique et institutionnel de base, au lieu de se concentrer sur la création de capacités industrielles. L'autosuffisance technologique aiderait considérablement à assurer la compétitivité et une croissance durable.

Institutions et infrastructures nécessaires, en ce qui concerne en particulier la technologie, la main-d'oeuvre qualifiée et les marchés

21. La Réunion a insisté sur l'importance de l'infrastructure matérielle et institutionnelle des pays africains pour le développement de l'industrie alimentaire.

22. L'infrastructure matérielle - routes, voies ferrées, ports, réseaux d'alimentation en eau ou en électricité, etc. - présentait un intérêt spécial dans une branche tributaire de l'existence de bonnes communications entre l'exploitation agricole, l'usine et le marché. Les installations de réfrigération et d'entreposage amélioreraient la qualité du produit, contribueraient à sa conservation et accroîtraient la valeur ajoutée incorporée. Les petites entreprises, qui ne peuvent se doter de leurs propres installations, ont un besoin particulier d'infrastructure matérielle. Etant donné le coût élevé de cette infrastructure, il a été estimé que la valeur ajoutée dégagée dans la fabrication devrait être suffisamment élevée pour couvrir les coûts et laisser un bénéfice à l'entreprise.

23. L'enseignement et la formation jouent un rôle crucial en mettant à la disposition de l'industrie la main-d'oeuvre qualifiée dont elle a besoin. Cette question devrait être envisagée dans une perspective d'ensemble si l'on voulait satisfaire les besoins des producteurs agricoles, des petites entreprises et de la grande industrie. Le contenu de l'enseignement professionnel et technique devrait être fondé sur les besoins concrets des exploitations agricoles et des entreprises industrielles ou commerciales. Plusieurs participants ont estimé qu'il fallait avoir recours aux établissements de formation existants, les doter de moyens accrus et améliorer la coopération intra-africaine. D'autres ont estimé qu'il fallait réexaminer cette question et déterminer les nouvelles exigences en matière de technologie alimentaire, de maintenance, d'emballage et de gestion des entreprises pour

créer, le cas échéant, de nouveaux établissements scolaires avec la participation active de l'industrie et des milieux d'affaires. Les pouvoirs publics devraient, toutefois, assurer la coordination générale dans le domaine de l'enseignement et de la formation. Dans de nombreux pays, les pouvoirs publics devraient définir clairement leur politique de l'enseignement technique. La formation des femmes, qui représentent une proportion importante de la main-d'oeuvre occupée dans le secteur rural de cette industrie, devrait retenir une attention spéciale.

24. S'agissant de la recherche et du développement, il existait en Afrique des établissements financés par les pouvoirs publics, qui faisaient oeuvre utile en étudiant de nouvelles variétés de matières premières et de procédés de transformation, alors que l'application, à l'échelle industrielle, des résultats obtenus était lente et parfois peu efficace. Il a été estimé que, même si les pouvoirs publics étaient appelés à jouer un rôle prédominant dans le domaine de la recherche et du développement, l'industrie devrait être étroitement associée au financement et à l'exécution de travaux de recherche. Les grandes entreprises multinationales devraient affecter des ressources à la recherche et au développement et exécuter ces travaux en Afrique. Il existait des possibilités de coopération entre les établissements africains. Par ailleurs, deux domaines n'étaient pas encore suffisamment pris en compte. L'un était celui de la recherche sur les techniques convenant aux petites installations industrielles et leur adaptation aux besoins de marchés africains, et l'autre celui de la commercialisation, pour laquelle la recherche, la circulation systématique de l'information et les activités de promotion étaient autant d'éléments essentiels. Il faudrait, a-t-on également estimé, prendre des mesures d'aide au développement des services d'ingénieurs-conseils en Afrique et faire davantage appel aux services des consultants locaux.

Financement de la restructuration et de la réhabilitation industrielles dans le secteur alimentaire

25. La Réunion a estimé que les questions relatives au financement des projets de réhabilitation et des programmes de restructuration, ainsi que des nouveaux investissements dans l'industrie alimentaire, conditionnaient la reprise de la croissance dans le sous-secteur. Il a été constaté que les actions de réhabilitation pouvaient être moins coûteuses que les nouveaux investissements et, partant, plus faciles à financer. La Réunion s'est cependant inquiétée de la longueur des délais s'écoulant entre l'établissement des études de réhabilitation ou de faisabilité, la présentation des rapports sur l'examen préalable des projets et la conclusion des accords de financement qui leur faisaient suite. Les pays d'Afrique devraient faire un usage croissant des ressources financières mises à leur disposition par le Fonds de développement industriel de l'ONUDI et des prestations complémentaires du Service de promotion des investissements de l'Organisation. Si une étude de faisabilité exécutée par un investisseur étranger potentiel facilitait le financement, elle avait souvent pour inconvénient de recommander l'emploi de techniques à forte intensité de capital pour l'entreprise. Le recours aux consultants nationaux et la mise en place de moyens nationaux s'imposaient d'urgence.

26. Les participants ont examiné la portée et les insuffisances des différentes sources et méthodes de financement des entreprises. On a demandé avec force que les institutions financières nationales - banques de développement et banques d'affaires - soient développées plus avant. Tout un éventail de mesures employées pour canaliser l'épargne vers l'investissement - établissement d'un lien entre les crédits et l'épargne dans le cadre de coopératives ou d'associations, coentreprises, location de matériel, prêts

remboursables par versements échelonnés, etc. - ont été examinées. Il fallait faciliter aux petites entreprises sollicitant un prêt la mise en place des garanties requises et élaborer une procédure qui permette le financement moyennant la sûreté constituée par les immobilisations issues du prêt et compte tenu de la rentabilité potentielle du projet, de la solvabilité des entrepreneurs, etc.

27. Le risque de change afférent aux prêts externes consentis en monnaie étrangère et le risque lié aux crédits à l'exportation devraient être couverts par des systèmes d'assurance, la mise à disposition d'une partie des prêts en monnaie nationale et des contrats à long terme.

28. Pour finir, les participants ont estimé qu'il fallait élaborer des critères applicables à l'examen préalable des projets de réhabilitation et des programmes de restructuration à financer. Il faudrait prévenir le danger de voir les projets de réhabilitation perpétuer l'emploi de techniques périmées ou antiéconomiques. Par ailleurs, l'enveloppe financière devrait être suffisante pour couvrir les besoins jusqu'à l'achèvement du projet sans entraîner des problèmes de liquidités ni nécessiter de remboursements du prêt avant que ne démarrent les opérations régulières.

Programmes de l'ONUDI et nouveaux domaines de la coopération technique

29. La Réunion a noté avec satisfaction que l'ONUDI abordait dans une perspective intégrée les problèmes relatifs à la réhabilitation industrielle, en y associant ses différents services fonctionnels et sectoriels. Vu les liens existant entre la réhabilitation d'une entreprise, la restructuration d'un sous-secteur et la politique macro-économique, l'approche "de haut en bas" "de bas en haut" permettait à l'ONUDI de porter l'attention voulue aux questions essentielles qui devaient être abordées si l'on voulait relancer la croissance industrielle. La conception et les caractéristiques inadaptées des installations, le manque de compétences des cadres moyens (y compris les agents de maîtrise, le personnel d'entretien et les programmeurs), les insuffisances des études de marché et des actions de promotion commerciale, la structure anormale des régimes douaniers et les carences de la politique macro-économique étaient parmi les sujets d'intérêt commun se dégageant de plusieurs études par pays.

30. Les participants ont insisté sur l'importance d'une action consécutive coordonnée pour le financement des projets de réhabilitation et des programmes de restructuration. Ils ont pris note avec satisfaction des négociations que l'ONUDI menait actuellement avec les donateurs bilatéraux pour convenir de la suite à donner aux études achevées et aux projets élaborés. Ils se sont cependant inquiétés de la longueur de ce processus et ont exprimé l'espoir de le voir se dérouler plus vite, l'expérience ainsi acquise pouvant être précieuse pour la restructuration d'autres sous-secteurs industriels, comme par exemple les textiles.

31. La Réunion a demandé instamment à l'ONUDI de continuer à aider les pays d'Afrique à élaborer des plans sectoriels et sous-sectoriels et à mettre en place les moyens nécessaires pour l'examen préalable et l'évaluation des projets. Quelques participants se sont déclarés satisfaits de l'assistance que l'ONUDI avait apportée à leur pays, permettant à celui-ci de développer les capacités nationales dans ce domaine.

32. Pour finir, la Réunion a estimé que la coopération régionale et la création d'entreprises multinationales offraient à l'Afrique des possibilités intéressantes d'élargir le marché et de favoriser le développement d'un sous-secteur alimentaire plus efficace à l'échelle du continent.

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le secteur alimentaire en Afrique : problèmes et perspectives

33. La Réunion a noté que la production des industries alimentaires, qui constituent pourtant le plus important sous-secteur industriel dans bien des pays africains, a baissé de 4 % par an entre 1980 et 1985. Les années suivantes, la croissance a été positive (2 à 3 % par an), mais le taux d'utilisation des capacités était encore, en moyenne, inférieur à 40 % en 1988. Cette situation avait pour principale cause diverses erreurs conceptuelles, l'inefficacité opérationnelle et l'insuffisance de l'appui au niveau des politiques. Il a également été noté que les perspectives d'avenir ne dépendaient que dans une mesure restreinte des exportations vers le marché international. Par conséquent, les industries en question avaient besoin d'être non seulement réhabilitées, mais aussi restructurées et réorientées vers de nouveaux marchés - régionaux et intérieurs, notamment.

34. On a insisté sur l'interdépendance des industries alimentaires, de l'agriculture et du développement rural. Il fallait renforcer les liaisons en aval conduisant des matières premières alimentaires et agricoles à la transformation industrielle, ainsi que les liaisons en amont entre l'industrie et l'agriculture, grâce à la fourniture de moyens de production (notamment outils et équipement). Le développement rapide de l'agriculture entraînait surtout une augmentation des revenus ruraux et, de ce fait, de la demande de produits industriels.

35. La Réunion a recommandé ce qui suit :

a) L'élaboration d'études de faisabilité devrait être fondée sur des estimations réalistes de la demande, la sélection judicieuse du produit ou des produits, l'approvisionnement en intrants locaux, et le choix de techniques convenant au volume de production requis et au degré nécessaire de perfectionnement. Les projets trop vastes et trop ambitieux devraient être évités. Sauf dans le cas de certains produits destinés aux marchés internationaux, il faudrait s'intéresser davantage aux possibilités de commercialisation sur les marchés intérieurs et sur le marché régional;

b) Les pays devraient se donner d'urgence les moyens d'élaborer et d'évaluer les études de faisabilité. Ils devraient faire de plus en plus appel aux services des ingénieurs-conseils nationaux. Ces mesures réduiront ou élimineront l'influence de tout parti pris de consultants engagés par des investisseurs ou organismes de financement étrangers;

c) Le secteur agricole, qui fournit des matières premières à l'industrie alimentaire, devrait être renforcé grâce à des mesures incitatives (soutien des prix et autres), des services de vulgarisation, des facilités de crédit, la livraison de semences et d'autres intrants, l'organisation de coopératives, etc., pour assurer l'approvisionnement régulier en produits de bonne qualité;

d) Les relations entre le secteur alimentaire et le secteur des métaux devraient être développées afin de permettre la fabrication locale de matériel et de pièces détachées. La fabrication de pièces détachées sur une base sous-régionale devrait être encouragée dans l'intérêt du secteur industriel tout entier;

e) Eu égard aux possibilités considérables d'échanges intrarégionaux de produits manufacturés et, en particulier, de certains produits alimentaires porteurs, des efforts systématiques devraient être faits pour tirer parti du

potentiel d'expansion des marchés grâce à une coopération régionale et sous-régionale sous l'égide de la Zone d'échanges préférentiels pour les Etats de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (ZEP) ou d'autres organisations;

f) Il faudrait accélérer la mise au point de matériaux d'emballage adaptés et compétitifs, fabriqués à partir de produits locaux ainsi que le recours aux matériaux nouveaux en vue de l'utilisation par l'industrie alimentaire. Cette action pourrait être engagée de concert par des organisations régionales, telles que la ZEP ou la Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC);

g) Les gouvernements, les organisations régionales, les associations industrielles et les entreprises elles-mêmes devraient faire des efforts concertés pour accélérer la recherche et le développement et assurer leur application à la sélection, à l'acquisition et au transfert de techniques répondant aux besoins des pays africains. Les pays devraient se donner les moyens de dégrouper les techniques transférées en bloc et obtenir un mélange judicieux de techniques à forte intensité de main-d'oeuvre et de techniques capitalistiques. La recherche et le développement devraient porter non seulement sur les procédés de fabrication mais aussi sur le matériel, les matières premières, les matériaux d'emballage, etc.;

h) Il faudrait renforcer les programmes d'assurance-qualité afin de garantir certains niveaux de qualité et la sécurité des produits alimentaires;

i) Il faudrait développer l'industrie alimentaire de façon qu'elle se compose de grandes, moyennes et petites entreprises selon l'importance du marché des différents produits. Il devrait y avoir des relations entre les entreprises de toutes tailles d'un même pays et de différents pays.

Politiques et instruments de la réhabilitation et de la restructuration industrielles aux niveaux macro-économique, sectoriel et sous-sectoriel et au niveau des entreprises

36. La Réunion a noté que les problèmes fondamentaux constitués par les coûts élevés, la faible productivité, le manque de réussite à l'exportation et la faiblesse des liens au niveau local étaient dus à des politiques macro-économiques, industrielles et commerciales inadaptées ainsi qu'à l'insuffisance des compétences industrielles locales. La réhabilitation à court terme devrait donc aller de pair avec une transformation structurelle à moyen et long terme. En ajustant les structures industrielles, il faut faire une plus grande part aux entreprises en expansion rapide compétitives et intégrées à l'économie nationale. Par ailleurs, il faudrait s'attaquer aux questions fonctionnelles relatives au développement des compétences des chefs d'entreprise, des gestionnaires et des techniciens au lieu de viser seulement à créer des capacités industrielles. Les choix stratégiques, les moyens d'action et les sentiers de l'industrialisation varieront selon les pays; il faut tenir compte de facteurs tels que l'orientation en fonction des ressources, la structure et les caractéristiques de l'industrie existante, le potentiel d'exportation, l'effectif de la population, etc. La dimension sociale du développement, en ce qui concerne notamment la santé, l'éducation et la formation, devrait être prise en considération.

37. Les problèmes qui se posent au niveau de l'entreprise sont dus aux insuffisances de la gestion, aux défauts matériels des installations, à certains aspects de la commercialisation et de la distribution, aux difficultés de financement et au manque de main-d'oeuvre qualifiée.

38. Quelques-uns des problèmes rencontrés au niveau des entreprises en ce qui concerne en particulier la production locale de matières premières, la fabrication de pièces détachées et l'organisation de stages de formation, ne peuvent être résolus que dans le cadre de programmes sous-sectoriels ou sectoriels.

39. En outre, les politiques macro-économiques touchant la gestion de la demande, les échanges, les taux de change et le financement extérieur influent sur les perspectives s'ouvrant aux différentes entreprises.

40. La Réunion a recommandé ce qui suit :

a) Les politiques devraient faire l'objet d'un examen constant et les moyens nécessaires pour réagir en temps voulu aux influences exogènes devraient être mis au point. Les procédures administratives devraient être simplifiées;

b) Etant donné que l'Etat joue un rôle important en définissant certaines orientations à l'intention de l'économie et en prenant des initiatives en matière d'industrialisation, il devrait aussi contribuer activement à l'intégration régionale et à la coopération avec les pays développés;

c) La structure des tarifs douaniers et de la fiscalité devrait être revue et adaptée pour tenir compte des impératifs de l'industrialisation et pour harmoniser les impôts sur les matières premières et les produits finis, d'une part, ainsi que les droits d'importation et les impôts sur les ventes, d'autre part;

d) Etant donné que des raisons politiques et sociales militent en faveur du secteur public dans nombre de pays africains, et qu'il n'est pas toujours facile de transformer les entreprises d'Etat en entreprises privées, le principal objectif devrait être d'accroître la rentabilité des entreprises - publiques ou privées - par des opérations qui leur procurent des bénéfices. La privatisation pourrait se faire, pour l'essentiel, par le biais de coentreprises, de contrats de gestion, de délégations de pouvoir et du développement des compétences des cadres et chefs d'entreprise. En matière de création de capacités nouvelles, il faudrait faire usage des nombreux moyens existants d'encourager les petites et moyennes entreprises industrielles privées ou coopératives;

e) En règle générale, il faudrait éviter de subventionner les entreprises. Toutefois, des aides à l'investissement et à l'implantation pourraient être fournies. Lorsque les circonstances rendent les subventions nécessaires, celles-ci devraient être d'un montant raisonnable et limitées dans le temps;

f) Les possibilités considérables d'échanger des produits manufacturés dont les pays africains disposent devraient servir à développer les débouchés des différentes entreprises. Cette question devrait être examinée par les gouvernements, les associations industrielles et les organisations régionales et la coopération entre les pays devrait être accentuée;

g) Les gouvernements devraient prendre de nouvelles initiatives pour encourager la mise au point de produits alimentaires de qualité commerciale et d'une valeur nutritive permettant de compenser certaines carences.

Institutions et infrastructure nécessaires en ce qui concerne en particulier la technologie, la main-d'oeuvre qualifiée et les marchés

41. La Réunion a fait observer qu'on accélérerait la restructuration de l'industrie alimentaire en Afrique et son futur développement en créant une infrastructure institutionnelle et physique solide sur une base à la fois nationale et régionale ou sous-régionale. La formation du personnel devait englober toute la gamme des compétences requises : des matières premières dans les exploitations agricoles, à la production, y compris le conditionnement et la commercialisation, dans les usines, ainsi que les connaissances spécialisées nécessaires pour entreprendre, superviser et évaluer les études de faisabilité, ainsi que pour donner suite aux projets d'investissement. Les services de recherche et de développement devraient être implantés en Afrique et faire appel au concours des entreprises elles-mêmes, les pouvoirs publics prenant des initiatives et jouant un rôle de chef de file, autant que possible. Dans une branche comme l'industrie alimentaire, la dépendance à l'égard de l'infrastructure matérielle - routes, services portuaires, approvisionnement en énergie et en eau, installations de stockage et de réfrigération - est particulièrement importante, à cause du caractère périssable des matières premières. Outre qu'elles faciliteraient aux entreprises le fonctionnement normal, cette infrastructure et ces institutions leur permettraient de réagir rapidement à l'évolution des marchés ou des cours et à d'autres influences extérieures.

42. La Réunion a recommandé ce qui suit :

a) L'infrastructure matérielle - routes, services portuaires, approvisionnement en énergie et en eau - devrait être développée par les pouvoirs publics pour satisfaire les besoins de l'industrie alimentaire;

b) Les pouvoirs publics devraient examiner, en consultation avec les associations industrielles, les besoins en compétences techniques et la mesure dans laquelle ils sont satisfaits. Des stages et des programmes de perfectionnement devraient être intégrés dans le système d'enseignement. Il faudrait accroître la capacité des écoles existantes et créer, le cas échéant, de nouveaux établissements. Les pouvoirs publics devraient jouer un rôle de chef de file mais l'industrie - et en particulier la grande industrie - devrait apporter sa contribution en finançant et en proposant des moyens de formation professionnelle;

c) Les organisations sous-régionales et régionales africaines devraient intensifier la coopération dans le domaine de la formation en désignant certains établissements comme centres d'excellence et en mettant leurs moyens à la disposition des pays membres;

d) Les femmes jouant un rôle important dans ce sous-secteur, en particulier dans les petites entreprises et les entreprises rurales, il faudrait veiller tout spécialement à organiser à leur intention des stages de perfectionnement, notamment à temps partiel;

e) Les programmes des établissements de recherche et de développement existants devraient tenir davantage compte des exigences de l'industrie, en ce qui concerne notamment la valorisation des matières premières et la mise au point de procédés et technologies adaptés. Les entreprises industrielles devraient participer à ces activités de recherche et, chaque fois que possible, appuyer financièrement les programmes de recherche et de développement;

f) Les facultés techniques et les laboratoires des universités ou des établissements polytechniques devraient être encouragés à exécuter des projets de recherche et à assurer certains services en matière d'essais et de contrôle de la qualité. Ces activités devraient être soutenues par les pouvoirs publics et l'industrie.

g) Il faudrait encourager et faciliter, à l'échelle sous-régionale ou régionale, la coopération des établissements de recherche et de développement grâce à l'échange de renseignements, de visites et d'activités de formation. Parmi ces activités devrait figurer la valorisation de matières premières, de produits, de matériel et de procédés appropriés.

Financement de la restructuration et de la réhabilitation industrielles dans le secteur alimentaire

43. La Réunion a noté que la question du financement couvrait toute une gamme de questions allant du financement des études de réhabilitation et de faisabilité à la fourniture de capitaux d'appoint aux entreprises existantes, à la dotation en capital des entreprises nouvelles, au financement interne ou externe. Le financement des petites entreprises était crucial et posait des problèmes particuliers (manque de garanties, caractère aléatoire et coût élevé de l'opération). Les risques au change réduisaient la possibilité d'utiliser les fonds d'origine extérieure disponibles. Des ressources financières étaient aussi nécessaires pour mettre en place les institutions et l'infrastructure requises et pour renforcer les capacités nationales.

44. La Réunion a recommandé ce qui suit :

a) L'ONUDI devrait accélérer le suivi des études de faisabilité par l'intermédiaire de ses services de promotion des investissements afin de faciliter la mise en oeuvre des projets de réhabilitation et de restructuration;

b) L'ONUDI, agissant en coopération avec les banques régionales et internationales, devrait mettre au point des critères de financement des projets de réhabilitation et de restructuration. Il devrait être tenu compte de ces conditions de financement lors de la préparation des projets devant être financés par les banques;

c) Les gouvernements devraient - avec l'assistance de l'ONUDI et d'autres organismes bilatéraux ou internationaux - accélérer le développement de compétences nationales en matière de commande et d'évaluation des études de faisabilité, ainsi que dans le domaine de l'évaluation des contrats concernant la création d'entreprises, afin de réduire au minimum les risques de parti pris de la part des consultants étrangers recrutés par les organismes de financement eux-mêmes;

d) Les gouvernements devraient accorder une attention particulière aux problèmes de financement des petites entreprises en mettant en place des intermédiaires financiers, des systèmes de garantie des crédits, en encourageant les coopératives d'épargne et de crédit, etc.

Les programmes de l'ONUDI et les nouveaux domaines de la coopération technique

45. La Réunion a pris note de la démarche "de haut en bas" "de bas en haut" suivie dans les études-diagnostiques concernant la réhabilitation à l'échelon national. Les politiques micro-économiques, la restructuration sous-sectorielle et les besoins spécifiques de certaines entreprises étaient ainsi pris en compte. Certaines inquiétudes ont été exprimées au sujet de la

lenteur du processus de formulation et de mise en oeuvre des projets de réhabilitation. Toutefois, il était satisfaisant de constater que plusieurs donateurs bilatéraux s'étaient déclarés intéressés à financer les activités consécutives. Les rapports sur les projets une fois établis, il serait également possible d'utiliser le dispositif actuel de l'ONUDI pour le suivi des investissements par l'intermédiaire de son service de promotion des investissements. Outre le suivi des études-diagnostiques, l'ONUDI, dans le cadre de ses programmes de coopération technique, offrait une assistance au niveau des orientations générales, de la planification, des secteurs, des sous-secteurs et des entreprises.

46. Plusieurs participants ont rendu hommage à l'ONUDI pour l'assistance apportée à leur pays en matière de mise en place de services de planification industrielle et d'évaluation des projets.

47. S'agissant du secteur alimentaire, les résultats des récentes consultations de l'ONUDI sur l'industrie alimentaire, et plus particulièrement sur la transformation de la canne à sucre ou des fruits et légumes, ont été notés avec satisfaction.

48. La Réunion a recommandé ce qui suit :

a) L'ONUDI devrait établir, à l'intention des pays africains, des principes directeurs pour la planification du sous-secteur alimentaire et l'évaluation de projets concernant le sous-secteur ou des entreprises particulières dans le cadre de ses programmes de coopération technique;

b) Les gouvernements et les institutions internationales devraient s'intéresser davantage au potentiel et aux possibilités de coopération multilatérale dans le cadre des projets de réhabilitation, notamment dans les domaines de la recherche de sources de matières premières, du développement de la fabrication de pièces de rechange et de la commercialisation des produits. Dans ce contexte, des coentreprises ou des entreprises multinationales pourraient être créées;

IV. QUESTIONS RETENUES

49. Il a été convenu que les questions ci-après relatives à une reprise de la croissance des entreprises de l'industrie alimentaire dans un environnement concurrentiel assurant la viabilité économique et la rentabilité commerciale devraient être examinées à la prochaine Réunion préparatoire.

Stratégie sous-sectorielle de réhabilitation et de restructuration

a) Etude du sous-secteur et élaboration de plans et de politiques permettant au sous-secteur i) de réagir avec souplesse et efficacité à l'évolution des marchés et des technologies; ii) de diversifier les activités au cas où une entreprise se révèle impossible à réhabiliter dans les conditions actuelles d'exploitation;

b) Définition des principaux goulets d'étranglement qui compromettent la rentabilité du sous-secteur, comme par exemple le manque de compétences en matière de gestion, de commercialisation et d'organisation; la technologie; la conception des produits; l'emballage; la main-d'oeuvre et d'autres intrants;

c) Liaison avec l'agriculture et les industries fournissant des intrants;

d) Etude des entreprises pour déterminer leurs problèmes et leurs caractéristiques et évaluer leurs besoins prévisibles en matière de réhabilitation;

e) Conditions préalables et critères d'une assistance en matière de réhabilitation ou de restructuration;

f) Mise en place des moyens nécessaires pour les études de faisabilité : élaboration, examen préalable, évaluation et suivi;

g) Développement de bureaux d'études capables de fournir en temps utile des conseils en matière de gestion, de comptabilité et de commercialisation.

Corrélation plus étroite entre la réhabilitation des entreprises, la restructuration du sous-secteur et la politique macro-économique

a) Ajustement des orientations fondamentales;

b) Développement des institutions et de l'infrastructure;

c) Valorisation des ressources humaines;

d) Recherche et développement sur les techniques, les matières premières et les produits;

e) Stratégie de développement des marchés et de commercialisation.

Ressources financières pour la restructuration

a) Allègement du fardeau de la dette;

b) Augmentation du volume des apports financiers en vue de la restructuration;

c) Suivi accéléré des propositions ou projets de réhabilitation et de restructuration par le Service de promotion des investissements de l'ONUDI;

d) Etablissement, en tant que de besoin, d'offices de promotion des investissements dans les pays africains;

e) Renforcement des intermédiaires financiers nationaux, en ce qui concerne en particulier leur aptitude à se charger d'études ou d'analyses sous-sectorielles et de l'examen préalable des projets et création des nouvelles institutions financières qui pourraient être nécessaires;

f) Amélioration des méthodes de financement des projets employées par les banques de développement pour assurer une dotation initiale suffisante en capital, compte tenu du temps nécessaire pour atteindre la vitesse de croisière, des exigences relatives à la protection de l'environnement, etc.;

g) Attention particulière au financement des petites entreprises industrielles, en ce qui concerne notamment l'assouplissement des conditions en matière de garanties, l'établissement d'un lien entre l'épargne et les prêts, les systèmes de garantie des crédits, etc.

Eléments essentiels pour la réhabilitation et la restructuration

a) Une politique industrielle propre à favoriser la mise en place de structures industrielles compétitives;

- b) La promotion des petites et moyennes entreprises;
- c) Des mesures incitatives et une fiscalité propres à appuyer les objectifs de restructuration et exemptes de toute déformation ou distorsion internes;
- d) La simplification de l'administration de ces mesures ainsi que des procédures concernant les licences, le dédouanement, le stockage, l'entreposage, etc.;
- e) Une reconversion professionnelle permettant de faire face aux réductions du personnel employé à d'autres activités productives.

Coopération internationale

- a) Coopération régionale à l'échelle africaine dans les domaines de la commercialisation, de l'échange d'informations, de la formation et de la recherche et création d'associations africaines des industries alimentaires;
- b) Coopération Sud-Sud, en ce qui concerne en particulier le transfert et la mise au point des techniques et le développement de nouveaux débouchés;
- c) Coopération internationale en matière de financement, de technologie et de débouchés, grâce à diverses formules telles que les coentreprises, le commerce de compensation, les accords de règlement en produits, les fonds pour capitaux de risque, la promotion du jumelage d'entreprises, de centres de recherche et de développement, d'établissements de formation, etc.;
- d) Coopération technique : réorientation des programmes d'assistance à la réhabilitation et à la restructuration, et mise au point de nouveaux programmes; établissement de réseaux de centres d'excellence pour le perfectionnement de la main-d'oeuvre industrielle; méthodes permettant de tenir compte des considérations écologiques et énergétiques; élaboration d'études d'ensemble sur le secteur alimentaire, destinées à servir de base pour l'établissement de plans et la formulation de stratégies et de politiques aux fins de la réhabilitation et de la restructuration de ce secteur.

V. CLOTURE DE LA REUNION

50. Après l'adoption des conclusions et recommandations par la Réunion, le Président a remercié les participants de leur contribution active et enthousiaste aux débats. Il s'est déclaré personnellement satisfait des résultats des délibérations et a remercié le Directeur de la Division du Système de consultations et ses collaborateurs de leur précieux apport aux préparatifs et à la tenue de la Réunion. Dans ses observations finales, le Directeur de la Division du Système de consultations a remercié les participants d'avoir fait bénéficier la Réunion de la vaste expérience acquise dans l'industrie privée ou publique, les administrations nationales ou les instituts de recherche. Les questions concrètes définies d'une manière très réaliste par la Réunion permettaient au Secrétariat de l'ONUDI d'envisager dans une optique plus large la nature et la portée des problèmes à examiner à la prochaine Réunion préparatoire mondiale.

51. Pour finir, les participants ont exprimé au Directeur général de l'ONUDI leur gratitude pour la priorité attachée au sous-secteur alimentaire, qui présentait un intérêt capital pour la majorité des pays africains.

ANNEXE

LISTE DES PARTICIPANTS

Mme Steluta Alambo
Senior Assistant to
the Director of Industry
Ministry of Industry
P.O. Box 30418
Nairobi
Kenya

M. Engille Ayong
Coordinateur
Cellule de préparation des projets
Division des projets agricoles
Ministère de l'agriculture
Yaoundé
Cameroun

M. Abdoulaye Mamadou Ball
Chef
Bureau des industries agro-alimentaires
Direction de l'industrie
Ministère du développement industriel
et de l'artisanat
B.P. 4037
Dakar
Sénégal

M. Balongo B'Okamba
Conseiller technique
Département de l'économie
et de l'industrie
B.P. 8500
Kinshasa
Zaïre

M. Koffi Georges N'Dia
Président
Capral-Nestlé et Novalim Nestlé
01 B.P. 1840
Abidjan 01
Côte d'Ivoire

M. Eric Tetteh Kloba
General Manager of Production
Tema Food Complex Corporation (TFCC)
P.O. Box 282
Tema
Ghana

M. Olajide Adedokun Koleoso
Director
Federal Institute of Industrial Research (FIIRO)
P.M.B. 21023
Ikeja
Nigéria

M. Daniel Malumo Mauzu
Economist
Ministry of Commerce and Industry
P.O. Box 31968
Lusaka
Zambie

M. Hocine Mettouchi
Directeur du développement industriel
et des stratégies
Ministère de l'industrie
Immeuble "Le Colisé"
Rue Ahmed Bey
Alger
Algérie

M. Januarius Gaspar Mrema
Senior Industrial Economist
Ministry of Industries and Trade
P.O. Box 9503
Dar es-Salaam
République-Unie de Tanzanie

M. Oluniyi Babatunde Omosaiye
Chief Executive
Omory Limited
76, Bode Thomas Street
Surulere
Lagos
Nigéria

M. Milkias Teklegiorgis
Deputy General Manager
Ethiopian Food Corporation
P.O. Box 2345
Addis Abéba
Ethiopie

M. Hassan Zaki Youssef
Managing Director
Nile Food Industries (DOLCE)
8, Elsad Elaly Street
Dokki
Le Caire
Egypte

Organisations rattachées à l'ONU

M. Ramsy Radi
Spécialiste des produits alimentaires et des boissons
Service des activités industrielles
Organisation internationale du Travail (OIT)
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse