



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

18120-F

Distr. LIMITEE

PPD.161

19 avril 1990

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : FRANCAIS

**CADRE ET PRINCIPES DIRECTEURS
D'UNE ACTION AUX NIVEAUX NATIONAL ET SOUS-REGIONAL
EN VUE DE L'ETABLISSEMENT DU PROGRAMME POUR
LA DEUXIEME DECENNIE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE L'AFRIQUE
(1991-2000)**

Document établi conjointement par
les secrétariats de l'OUA, de la CEA et de l'ONUDI

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

V.90-83641 0046H

TABLE DES MATIERES

<u>Chapitre</u>	<u>Paragrapbes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 8	1
II. CONCEPTS ET PRINCIPES DE BASE DE LA DEUXIEME IDDA	9 - 10	2
III. CADRE POUR L'ELABORATION DE PROGRAMMES NATIONAUX ET SOUS-REGIONAUX POUR LA DEUXIEME IDDA	11 - 61	3
IV. PRINCIPES DIRECTEURS A L'INTENTION DES GOUVERNEMENTS	63 - 86	16
V. PRINCIPES DIRECTEURS POUR LES PROGRAMMES SOUS-REGIONAUX	87 - 105	22
VI. PROGRAMMES DE PROMOTION	106 - 112	28
VII. COORDINATION ET SUIVI	113 - 120	29

ANNEXES

I. L'approche "micro/macro" intégrée de la réhabilitation	32
II. L'approche programmatique	35
III. Propositions pour un programme de promotion des investissements industriels dans le cadre de la deuxième Decennie du développement industriel de l'Afrique	37
IV. Le concept ONUDI de la gestion stratégique à l'appui du développement industriel de l'Afrique	39
V. Appui direct à l'industrie dans le cadre de fonds d'affectation spéciale : la méthode des fonds de démarrage	41
VI. Critères à appliquer pour le choix des projets industriels moteurs aux niveaux national et sous-régional	43

INTRODUCTION

1. Dans la résolution 2 (IX) relative à la proclamation d'une deuxième Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA) et à l'élaboration d'un programme pour cette décennie, adoptée par la Conférence des ministres africains de l'industrie à sa neuvième réunion, tenue à Harare (Zimbabwe) du 29 mai au 1er juin 1989, il a été demandé aux Secrétariats de l'OUA, de la CEA et de l'ONUDI, de préparer, en consultation avec le Groupe de travail d'experts gouvernementaux, un cadre pour aider les Etats Membres dans l'élaboration de leurs programmes nationaux et sous-régionaux pour la deuxième IDDA. En outre, à sa quarante-quatrième session, l'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa résolution 44/237, a proclamé la période 1991-2000 comme la deuxième Décennie du développement industriel de l'Afrique. La troisième Conférence générale de l'ONUDI a également adopté une résolution (GC.3/Res.10) relative à la deuxième IDDA. Le présent cadre a été élaboré par les trois secrétariats en application des résolutions précitées.

2. L'objectif du cadre est d'aider les pays africains et les organisations intergouvernementales à formuler leurs programmes respectifs pour la deuxième IDDA. Compte tenu de la situation économique de l'Afrique et de ses perspectives pour l'avenir, de l'expérience acquise au cours de la première Décennie, des vues exprimées par les ministres africains de l'industrie à la neuvième réunion de leur Conférence, à Harare en juin 1989, et de l'évaluation qui a été faite de l'IDDA, ce cadre précise certains éléments importants - composantes, problèmes, modalités et principes directeurs - qui devraient faciliter l'établissement de programmes nationaux et sous-régionaux pour la deuxième IDDA. Ce faisant, il est reconnu que nombre des programmes et plans d'action antérieurement adoptés n'ont guère réussi à avoir un impact appréciable sur la situation socio-économique de la région.

3. La principale innovation dans l'approche retenue pour formuler un programme pour la deuxième IDDA réside dans la responsabilité assignée aux Gouvernements africains dans la conception et la mise en oeuvre du programme. Le rapport d'évaluation sur la première IDDA a mis en lumière un certain nombre de lacunes dans les modalités d'établissement et d'exécution du programme de la Décennie. Il en a été tenu compte lors de l'élaboration du présent cadre.

4. En outre, ce cadre prend en compte le rôle crucial de l'industrie dans la transformation économique générale, du fait, notamment, que c'est elle qui fournit les moteurs de la croissance et les éléments qui facilitent l'intégration. Le succès des programmes de relance et de développement dans les autres secteurs dépend dans une large mesure des résultats obtenus dans le secteur industriel, auquel il convient, par conséquent, d'accorder une place privilégiée parmi les activités économiques d'un pays donné.

5. L'établissement de programmes nationaux et sous-régionaux pour la deuxième IDDA doit s'inspirer de perspectives dépassant les horizons économiques immédiats de l'Afrique. Il doit se situer dans le contexte général d'une réflexion proprement africaine sur l'évolution actuelle et future du monde, des scénarios probables pour le vingt-et-unième siècle et de leurs incidences éventuelles sur l'Afrique.

6. Le progrès des sciences et des techniques, les changements rapides qui interviennent en Europe centrale et en Europe de l'Est et la tendance croissante au régionalisme et à la constitution de blocs commerciaux devraient réorienter la réflexion africaine sur la coopération et l'intégration économiques et l'amener à repenser sérieusement les conditions d'une communauté économique africaine.

7. Le cadre met l'accent sur certains problèmes tels que le choix des politiques et stratégies appropriées pour promouvoir le développement économique, la motivation réelle et la pleine participation de tous les secteurs de la société africaine, avec l'appui d'une infrastructure institutionnelle adéquate. Il attache également une grande importance à la réalisation d'une autosuffisance nationale et collective pour faire face à la situation socio-économique actuelle en Afrique et aux perspectives d'avenir.

8. Le cadre et les principes directeurs réglissant l'établissement de programmes pour la deuxième IDDA, qui figurent dans le présent document, portent sur les éléments ci-après :

- a) Concepts et principes de base de la deuxième IDDA;
- b) Cadre pour l'élaboration de programmes nationaux et sous-régionaux pour la deuxième IDDA;
- c) Principes directeurs à l'intention des gouvernements;
- d) Principes directeurs applicables aux programmes sous-régionaux;
- e) Programmes promotionnels;
- f) Coordination et suivi.

II. CONCEPTS ET PRINCIPES DE BASE DE LA DEUXIEME IDDA

9. La deuxième IDDA ne repose pas sur une approche complètement nouvelle du développement industriel de l'Afrique. Comme pour la première IDDA, l'objectif fondamental est de parvenir à l'autonomie et l'autosuffisance du continent africain. Pour atteindre ce but, il faut surtout accroître l'utilisation des facteurs de production locaux, institutionnaliser et intensifier les programmes d'intégration et de coopération entre pays africains en y faisant pleinement participer les agents économiques autochtones, tant publics que privés, et édifier des structures de production capables de répondre à l'évolution de la demande locale. Plus précisément, les principaux objectifs de l'IDDA sont les suivants :

- a) Utiliser l'industrialisation comme moyen de parvenir à l'autonomie et l'autosuffisance;
- b) Réduire la dépendance traditionnelle à l'égard de forces et de facteurs extérieurs au continent;
- c) Promouvoir les moteurs de croissance internes;
- d) Augmenter l'utilisation des facteurs de production locaux;
- e) Favoriser l'implantation en Afrique d'industries motrices et stratégiques;

f) Développer - sur le plan humain comme sur celui des institutions et de l'infrastructure - les capacités nationales indispensables dans les domaines suivants : conception et exécution des projets, capacité de négociation, mobilisation des ressources financières, services d'appui, esprit d'entreprise et gestion des affaires.

g) Promouvoir la coopération régionale et sous-régionale en tant que moyen pratique pour élargir les marchés, mettre en place des projets multinationaux jouant un rôle moteur et renforcer l'interdépendance de l'infrastructure matérielle et humaine.

10. Ces objectifs fondamentaux continuent à inspirer la stratégie de l'IDDA. Cependant, compte tenu de la crise qu'a connue l'Afrique au cours des années 80, il conviendrait d'étendre les objectifs immédiats de la deuxième IDDA à certains domaines d'action concrets et pragmatiques, notamment :

a) Promouvoir la consolidation des investissements existants par la régénération des entreprises en difficulté et la revitalisation du secteur des entreprises publiques;

b) Développer les actifs existants et favoriser de nouveaux investissements, surtout dans le secteur des industries motrices, en tenant compte des richesses naturelles du pays, des marchés, des capacités et de la viabilité au regard de pratiques commerciales et de considérations socio-économiques saines;

c) Promouvoir la création et le développement de tous les types de compétences nécessaires pour un développement industriel intégré;

d) Mettre en place une infrastructure matérielle d'appui appropriée;

e) Améliorer la qualité et la diversité de l'infrastructure institutionnelle;

f) Accorder une attention particulière aux besoins des pays les moins avancés (PMA) de la région;

g) Renforcer et étendre les programmes de coopération régionale et sous-régionale.

III. CADRE POUR L'ELABORATION DE PROGRAMMES NATIONAUX ET SOUS-REGIONAUX POUR LA DEUXIEME IDDA

11. L'élaboration de programmes nationaux et sous-régionaux pour la deuxième IDDA doit commencer par la formulation de politiques et stratégies de développement industriel dans le contexte des plans d'ensemble de développement national. Il faut ensuite procéder à une projection de la portée, de la diversité et des contenus des programmes et projets d'investissement industriel et des activités d'appui pour la Décennie. Le programme qui en sortira pour chaque pays et sous-région tiendra compte du niveau de développement, des ressources naturelles et des compétences disponibles, des priorités économiques et des aspirations socio-politiques du pays ou de la région en question. Les programmes nationaux et sous-régionaux de la deuxième IDDA devraient être spécifiques et sélectifs, se limitant, pour être efficaces, à un nombre restreint de programmes et projets concrets.

Chaque pays et chaque sous-région devraient identifier des axes prioritaires et des domaines précis assortis d'objectifs bien définis. Pour chaque sous-programme et projet prioritaire retenu dans le cadre des programmes nationaux et sous-régionaux, il conviendrait de désigner un promoteur principal.

12. Les programmes suggérés ci-dessous ont un caractère indicatif et représentent un éventail de possibilités. Les programmes, projets et activités de soutien se répartissent en quatre catégories :

- A. Programmes de consolidation;
- B. Programmes de développement industriel et d'investissements nouveaux;
- C. Programmes d'appui;
- D. Programmes spéciaux pour les PMA.

A. Programmes de consolidation

A.1. Réhabilitation des entreprises industrielles existantes

13. Un thème qui revient sans cesse dans toutes les études sur l'industrialisation en Afrique a trait à la performance médiocre des entreprises industrielles qui y sont déjà installées. Cet état de chose a des conséquences multiples : perte de production importante, coûts de fabrication élevés, pénurie de produits finis, dépendance persistante à l'égard des importations et lourdes pertes financières pour les entreprises et la nation. La première tâche est, à l'évidence, de faire en sorte que les investissements déjà consentis soient productifs et rentables.

14. Les programmes nationaux et sous-régionaux de la deuxième IDDA devraient comprendre une étude diagnostique des industries existantes, des propositions en vue d'une action corrective et, le cas échéant, un plan de diversification en vue de la production d'autres biens apparentés. Cette étude devrait utiliser des critères précis pour déterminer quelles entreprises industrielles il convient de fermer et où, le cas échéant, il convient de transférer leurs machines et leur équipement pour qu'ils soient utilisés de manière rentable.

15. Dans le domaine de la réhabilitation industrielle, il est proposé d'avoir recours à l'approche multidisciplinaire mise au point par l'ONUDI, car celle-ci va bien au-delà du diagnostic au niveau de l'installation elle-même. Cette approche suppose en effet des études :

- i) Au niveau de la politique macro-industrielle afin d'éliminer les obstacles au développement viable de l'ensemble du secteur industriel;
- ii) Au niveau sous-sectoriel recouvrant diverses entreprises ayant des lignes de production similaires ou connexes;
- iii) Au niveau des entreprises individuelles pour déterminer les goulots d'étranglement critiques dans les chaînes de production.

On trouvera à l'annexe I des détails complémentaires concernant cette approche de la réhabilitation industrielle.

A.2. Un programme national de maintenance préventive et de production locale de pièces détachées

16. L'une des principales raisons qui explique la sous-utilisation de la capacité de production des entreprises privées et publiques est l'absence ou l'insuffisance d'une maintenance préventive appropriée. La dépendance persistante à l'égard des importations de pièces détachées et de matériel de remplacement nuit également à tout effort d'entretien régulier. Il faut faire une évaluation au niveau des établissements individuels pour vérifier si les exigences en matière d'entretien, de matériel de remplacement et de pièces détachées sont respectées. Des crédits budgétaires doivent être prévus chaque année pour l'achat de pièces détachées et de matériel de remplacement, qu'ils soient de fabrication locale ou importés. Parallèlement, il convient de promouvoir au niveau national des industries auxiliaires de fabrication de pièces détachées et de mettre en oeuvre un programme progressif de fabrication locale des pièces importées. On pourrait faire appel à des centres régionaux pour qu'ils apportent aux outils de production des modifications techniques permettant de simplifier et de rendre moins onéreux les opérations de maintenance et de remplacement des pièces.

A.3. Revitalisation du secteur des entreprises publiques

17. Dans la plupart des pays africains, les entreprises publiques jouent un rôle important dans le secteur industriel. Dans certaines de leurs fonctions, les entreprises industrielles publiques ne peuvent être ni facilement ni rapidement remplacées par le secteur privé dans le scénario industriel actuel de l'Afrique. Il faut cependant entreprendre un diagnostic courageux et objectif des problèmes que connaissent ces entreprises. Après les études diagnostiques, il faut appliquer les mesures correctives qui s'imposent pour assurer leur bon fonctionnement sur les plans de la gestion, de l'organisation, de l'autonomie, des incitations et de la politique des effectifs. Les entreprises du secteur public devraient faire l'objet d'évaluations périodiques sous l'angle des paramètres suivants :

- Efficacité productive;
- Efficacité financière;
- Efficacité sociale.

B. Programmes d'expansion et nouveaux investissements

B.1 Industries motrices

Celles-ci comprennent :

- Les industries métallurgiques, qui fournissent des produits intermédiaires pour l'industrie mécanique;
- Les industries mécaniques, qui comprennent les fonderies, forges et ateliers mécaniques fabriquant du matériel, des composants et des pièces détachées;
- Les industries chimiques, qui assurent la production d'engrais, de pesticides, de produits pétrochimiques et de produits pharmaceutiques;
- L'industrie des matériaux de construction, qui assure la production de ciment, tuiles, briques, etc. servant au secteur du bâtiment.

18. La plupart de ces industries motrices - notamment dans les secteurs de l'acier, des engrais, des pesticides, des biens d'équipement et des produits pharmaceutiques en vrac - exigent une production de masse pour réaliser des économies d'échelle. Si certains des grands pays africains possèdent la capacité et le marché intérieur nécessaires pour mettre en place des unités de production de ce type (et nombre d'entre eux l'on fait), la majeure partie des pays d'Afrique sont trop petits pour se lancer dans de telles opérations sur une base rentable. Une possibilité à ne pas négliger serait la création de projets multinationaux dans le cadre d'une coopération sous-régionale ou régionale et de marchés élargis à cette échelle.

19. Il existe cependant, parmi ces industries motrices, un certain nombre d'activités qui pourraient convenir aux petites et moyennes entreprises et desservir ainsi de manière économique des marchés plus restreints. Au nombre de celles-ci on peut citer les fonderies, forges et ateliers mécaniques, les unités de production pharmaceutiques, les usines de fabrication de ciment, briques et tuiles et les entreprises agro-industrielles. Une étude des ressources en matières premières disponibles sur place et de la capacité d'absorption des marchés locaux pourrait faire apparaître un certain nombre de propositions viables.

B.2. L'articulation agro-industrielle

20. Dans tout pays africain, le développement industriel est étroitement lié à celui des agro-industries. Des rapports étroits devraient être instaurés avec le Ministère de l'agriculture, et un plan d'action agricole devrait être incorporé au plan national. L'augmentation des besoins en engrais et en pesticides exigera peut-être la création ou le développement dans le pays ou dans la sous-région d'unités de production appropriées. Des entreprises agro-industrielles devront être prévues en fonction du programme de développement de telle ou telle culture. Il faudrait étudier dans le détail les besoins en matière d'installations, de matériel et d'infrastructure et mettre au point un plan d'investissement. De même, il pourrait être nécessaire de créer des unités pour la fabrication, la réparation et l'entretien des outils et de l'équipement agricoles. L'ensemble du plan national touchant le développement de l'agriculture et des agro-industries doit être établi sur une base annuelle et les intrants nécessaires doivent être soigneusement déterminés. Le plan annuel devra également préciser les résultats escomptés sur une période donnée. Il faudra aussi établir un programme composite portant sur les incitations à mettre en place.

21. Pour veiller à la coordination et au raccordement efficaces de tout ce maillage de relations interdépendantes, il serait peut-être nécessaire de créer un organisme chargé spécifiquement de cette tâche. Il est proposé que les pays envisagent de mettre en place une commission nationale agro-industrielle qui pourrait avoir pour mission d'identifier les intrants nécessaires pour la régénération de l'agriculture, de promouvoir la production et de stimuler les industries basées sur les produits agricoles.

B.3. Industries alimentaires

22. Une partie intégrante du maillage agro-industriel est le développement des activités de transformation des denrées alimentaires. Une étude consacrée à la mise en oeuvre du Programme d'action des Nations Unies pour le redressement et le développement économique de l'Afrique (UNPAERD) en ce qui concerne les industries alimentaires a révélé que la production avait baissé au rythme moyen annuel de 2,4 % entre 1980 et 1985, alors que les années précédentes il y avait eu une augmentation annuelle de 9,7 %.

23. Les recommandations de cette étude portent notamment sur les points suivants :

- a) Accorder la priorité aux petites entreprises de transformation des aliments;
- b) Elaborer et exécuter des politiques et stratégies de développement visant à améliorer les techniques, l'efficacité et la qualité des produits provenant du secteur non structuré de transformation des aliments;
- c) Contingenter et/ou interdire les importations des denrées telles que le riz, qui peu être produit sur place, ou le blé, qui peut être remplacé par des denrées locales, afin d'encourager la production au niveau local;
- d) Réhabiliter, étendre et diversifier les industries alimentaires existantes;
- e) Promouvoir, aux niveaux sous-régional et régional, des mécanismes favorisant la coopération et l'échange de technologies et de données d'expérience dans le domaine de la transformation des aliments.^{1/}

24. Dans le contexte des liaisons agro-industrielles et des industries de transformation des aliments, l'ONUDI a mis au point une approche programmatique intégrée applicable à l'industrie alimentaire et aux autres sous-secteurs industriels liés à l'agriculture en Afrique. Cette approche fournit un outil pour le développement systématique et la planification pragmatique des agro-industries en Afrique. Elle peut rendre de grands services aux pays lors de la programmation de la deuxième IDDA. Les gouvernements peuvent solliciter l'assistance de l'ONUDI pour avoir recours à l'outil proposé et déterminer les politiques et investissements requis. (voir précisions à l'annexe II).

B.4. Systèmes industriels des pêches

25. L'ONUDI a mis au point un modèle servant à appliquer l'approche programmatique intégrée aux systèmes industriels des pêches en Afrique^{2/}. Sur la base de données réunies en coopération avec la FAO, on a préparé une typologie sectorielle des systèmes industriels des pêches dans les pays en développement. On a identifié dix groupes de pays ayant des caractéristiques différents en matière de profil et de potentiel de développement. L'analyse examine les ressources halieutiques potentielles, la main-d'oeuvre, l'équipement et les marchés, et présente un résumé des facteurs favorables et défavorables. Sur cette base, un ensemble d'objectifs de planification est proposé pour chaque groupe de pays ainsi qu'une stratégie pour atteindre le but recherché.

^{1/} Voir "Rapport à la neuvième réunion de la Conférence des ministres africains de l'industrie sur la mise en oeuvre de l'UNPAAERD en ce qui concerne les industries de transformation des aliments dans les pays africains" (CAMI.9/19:ICE/1989/19), mai 1989.

^{2/} Voir "Planification intégrée des systèmes industriels des pêches en Afrique" (CAMI.9/2:ICE/1989/2), 14 mars 1989.

26. En partant de cette typologie sectorielle, on a choisi aux fins d'analyse plus approfondie des pays représentatifs de plusieurs groupes de pays, tous situés en Afrique occidentale, et on a élaboré pour chacun d'eux un programme de développement indicatif comprenant des ensembles intégrés de projets d'assistance technique ainsi que d'investissements et de politiques générales connexes.

27. Les gouvernements peuvent utiliser de diverses façons les typologies sectorielles et programmes indicatifs pour préparer des programmes de développement sectoriels intégrés concernant les pêches et les autres sous-secteurs couverts (voir annexe II). Ces outils peuvent servir, par exemple, aux fins suivantes :

- a) Principes directeurs pour les pays en développement souhaitant planifier leur propre secteur des pêches et obtenir une assistance technique plus intégrée et mieux coordonnée;
- b) Principes directeurs pour l'ONUDI lors de l'élaboration de programmes d'assistance technique intégrée;
- c) Guide utile pour promouvoir la coopération économique et technique entre pays en développement (CEPD/CTPD);
- d) Instrument pour éveiller l'intérêt des donateurs et des pays en développement en vue de l'élaboration de programmes adaptés à chaque pays.

B.5. Industries de la pâte et du papier

28. La Conférence des ministres africains de l'industrie a également approuvé, à sa neuvième réunion, une étude menée par la CEA sur les industries et projets de pâte à papier et de papier en Afrique^{1/}. Les recommandations qui figurent dans le document de la CEA, telles qu'elles sont résumées ci-après, devraient être considérées comme une activité prioritaire à inclure dans la deuxième IDDA.

29. Au niveau des unités de production, fournir immédiatement une assistance technique, financière et de gestion aux producteurs de pâte à papier et de papier afin de leur permettre d'améliorer a) l'utilisation de la capacité, b) l'efficacité de leurs opérations et c) la qualité de leurs produits.

^{1/} Voir "Etude sur les industries et projets de pâte à papier et de papier en Afrique" (CAMI.9/8:ICE 1989), mai 1989, p. 25).

30. Intensifier, entre autres, la formation industrielle du personnel de gestion, de traitement et de maintenance; l'échange de programmes au sein de la région; les accords de formation avec des fabriques de pâte à papier et de papier des pays développés et en développement.

31. Au niveau national, encourager et aider les fabriques locales de pâte à papier et de papier à améliorer, réhabiliter et développer leurs opérations;

Mener des études détaillées sur :

- Le marché national du papier;
- Les matières premières locales pour la fabrication de la pâte à papier et du papier;
- Les potentialités de fabrication du papier à partir de vieux papier et d'autres sous-produits;
- La réhabilitation, l'expansion et la diversification des fabriques existantes de pâte à papier et de papier;
- L'évaluation ou la mise à jour des projets existants.

32. Déterminer ce que le pays peut faire par lui-même et les domaines et modalités pour coopérer avec d'autres pays africains.

33. Entreprendre des activités de pré-investissement et des études sur les projets qui semblent se justifier au plan national et ensuite suivre leur mise en oeuvre.

34. Promouvoir le développement des infrastructures physiques et institutionnelles qui pourraient faciliter le développement de l'industrie de la pâte à papier et du papier."

B.6. Cuir et articles en cuir

35. Le développement des industries des cuirs et peaux et des articles en cuir est une exigence prioritaire. Ce développement peut s'effectuer aux niveaux tant national que sous-régional et constitue un excellent créneau pour les petites entreprises. L'ONUDI est en train d'exécuter en Afrique de l'Est un "projet cadre" comprenant huit projets nationaux apparentés. Ce programme, qui bénéficie d'un co-financement assuré par plusieurs pays donateurs et qui est mis en oeuvre en coopération avec la FAO et le Centre International du Commerce (CIC), suit une approche régionale intégrée et couvre un système industriel complet allant de l'amélioration des cuirs et peaux aux cuirs et articles en cuir. Ce programme est en outre appuyé et complété par un programme parallèle de réhabilitation des tanneries. Le programme peut être considéré comme un modèle d'application de l'approche intégrée par programme au développement d'un système industriel et pourrait être appliqué ailleurs en Afrique pour le développement de l'industrie du cuir et des produits du cuir.

C. Programmes d'appui

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

Développement de l'entrepreneuriat

36. L'industrialisation n'est possible que s'il existe des gens disposés à prendre des risques et à investir leur argent dans le secteur manufacturier. Le rôle important que joue le secteur public en Afrique est principalement dû à l'inexistence d'une classe d'entrepreneurs industriels autochtones. Il faut concevoir des politiques qui attirent les investisseurs vers l'industrie et les détournent des activités commerciales traditionnelles, et aussi prendre des mesures pour transformer ceux qui opèrent dans le secteur non structuré en chefs de petites et moyennes entreprises. Dans ce domaine, il faudrait notamment : i) identifier la catégorie de personnes à former, par exemple diplômés, anciens étudiants, fonctionnaires retraités, artisans qualifiés du secteur traditionnel; ii) préparer des schémas d'enseignement et des profils de possibilités d'investissement; iii) mettre au point des mesures d'incitation et des programmes de démarrage, y compris les prêts bonifiés, des prêts garantis et des possibilités de prises de participation réduites; iv) avoir recours à des consultants locaux pour les services de vulgarisation industrielle; v) identifier des pôles de croissance et organiser la création d'entreprises auxiliaires et de sous-traitance. Ce programme devrait aller de pair avec le développement des petites et moyennes entreprises. On peut envisager la création d'une association nationale des petites industries qui serait l'organisme coiffant tous les mécanismes de soutien à l'entrepreneuriat et au développement des petites et moyennes entreprises.

Formation et amélioration des qualifications

37. Il faut commencer par faire le point de la situation dans le pays en ce qui concerne la main-d'oeuvre qualifiée. Il s'agit en fait de se livrer un double exercice :

- a) D'une part, évaluer les besoins du pays en main-d'oeuvre pour l'industrialisation, sous l'angle tant des effectifs que du niveau de qualification;
- b) D'autre part, faire l'inventaire des ressources humaines existantes. Ce bilan révélera les lacunes qu'il faut combler. De tels exercices de planification de la main-d'oeuvre ont déjà été effectués dans plusieurs pays africains, mais il faudra les actualiser à la veille de la deuxième IDDA, notamment en fonction des projets et programmes qui auront été retenus pour être exécutés au cours de la Décennie.

38. L'industrialisation suppose l'existence d'une main-d'oeuvre techniquement qualifiée et d'une culture industrielle. La technologie doit aller de pair avec le développement des compétences techniques. Dans de nombreux pays africains il y a des ingénieurs bien formés mais pas d'ouvriers qualifiés ni de techniciens capables de les seconder. La création d'une force de travail ayant les qualifications professionnelles requises est une tâche qu'il faut prendre au sérieux. Pour améliorer cette situation il faudra :

- Revoir le cadre institutionnel et les politiques de formation professionnelle;
- Revoir les programmes d'enseignement général et professionnel pour les aligner sur les besoins de l'industrie;
- Mettre au point des stratégies axées sur la formation en cours d'emploi;
- Favoriser l'apprentissage auprès de maîtres artisans ou de techniciens ainsi que la participation des employés des secteurs public et privé;
- Financer l'amélioration des qualifications.

39. Les pays pourront envisager l'opportunité de créer un organisme central chargé de coordonner les programmes de formation, de veiller à ce qu'ils soient adaptés aux besoins du pays et d'en administrer le financement ainsi que les conditions de délivrance des diplômes et les services de placement.

Développement des compétences techniques

40. Il s'agit là d'un niveau de qualification supérieure qui exige des compétences dans les domaines suivants : recherche et développement; identification des projets, établissement des études de faisabilité et des rapports de projets; encadrement et gestion; connaissances techniques de tous ordres; planification industrielle et financière; aptitude à négocier l'achat de matériel technique et la fourniture de services-conseils; la construction et l'installation d'usines, etc. Les mesures à prendre dans ce domaine porteront sur les points suivants :

- Revoir les programmes des établissements d'enseignement supérieur;
- Créer des centres d'excellence pour la formation dans certains domaines techniques déterminés;
- Renforcer les institutions existantes dans les domaines de la science, de la technologie et de la recherche;
- Développer des programmes de formation orientés sur la demande, en adoptant des stratégies qui mettent l'accent sur l'acquisition des compétences dans le cadre de co-entreprises, la formation liée à l'acquisition de technologies, les stages de fonctionnaires dans l'industrie et d'industriels dans la fonction publique;
- Financer les universités possédant des sections techniques, de manière à créer une faculté de gestion industrielle dispensant des cours dans des domaines tels que : l'analyse et la conception de systèmes de fabrication, les procédés de fabrication intéressant les industries motrices du pays, le dessin industriel, les techniques de production, le financement et le marketing industriels, l'économie de l'énergie, l'économie industrielle, la biotechnologie et l'informatique;
- Développer l'esprit d'initiative et les compétences de gestion dans les grandes entreprises publiques, par exemple en accordant une plus large autonomie au personnel de direction et en mettant en place un programme d'incitations favorisant une amélioration des performances.

C.2. Programmes de développement de l'infrastructure physique

41. Aussi solides que soient les études de faisabilité, aussi efficace que soit la gestion, c'est l'environnement matériel dans lequel se déroule un projet industriel qui détermine souvent ses résultats. Les études qui ont été consacrées à l'échec de nombreux investissements industriels en Afrique ont montré que l'un des facteurs que l'on peut incriminer a souvent été le manque d'une infrastructure physique adéquate pour soutenir les opérations.

42. Les éléments de base de l'infrastructure physique comprennent, entre autres :

- Les routes et ponts;
- Les ports et installations portuaires;
- Les télécommunications;
- Les services de transport routier;
- Les services de navigation;
- L'approvisionnement en eau;
- Les installations d'entreposage;
- Les chemins de fer;
- Les voies d'eau intérieures;
- Les services postaux;
- L'aviation civile;
- Le logement;
- L'énergie;
- Les emplacements de marché.

43. Dans la plupart des pays africains, les divers éléments de l'infrastructure physique relèvent de différents ministères et organismes qui entrent tous en concurrence pour obtenir une part des fonds et des ressources limitées disponibles. Or, il faut une vision d'ensemble des modifications à apporter à l'infrastructure au niveau national et non une approche fragmentaire à ce problème. Le mécanisme national de coordination déjà mis en place pour la deuxième Décennie des Nations Unies pour les transports et les communications en Afrique (UNTACDA II) devrait prendre en compte et harmoniser les besoins en matière d'infrastructure du programme pour la deuxième IDDA.

C.3. Programmes visant à développer l'infrastructure institutionnelle et les services de base pour l'industrie

C.3.1. Le rôle des pouvoirs publics

44. Le climat des investissements industriels et la bonne marche des entreprises sont, dans une large mesure, déterminés par la nature et l'orientation des politiques générales dans des domaines tels que :

- La planification à long terme;
- Les politiques fiscales;
- Les politiques en matière de devise;
- Les politiques en matière d'import-export;
- L'octroi de licences aux industries;
- La protection;
- L'importance des investissements publics dans le secteur industriel;
- Les politiques de prix;
- Les politiques de subventions;
- L'allocation des ressources;
- L'attitude envers les entreprises privées;
- L'attitude envers les investissements étrangers.

45. Il est nécessaire de préciser, dans le cadre du plan national de développement industriel, les objectifs de l'industrialisation et le choix du portefeuille d'investissements industriels. Ces objectifs doivent s'accompagner d'une politique correspondante de soutien de la part des pouvoirs publics. Il faut aussi renforcer les moyens dont dispose l'Etat dans ces domaines en prenant, entre autres, les mesures suivantes :

- a) Formation de hauts fonctionnaires, notamment dans les domaines suivants : planification industrielle, gestion stratégique, approche sectorielle intégrée, élaboration de politiques de soutien à l'industrialisation, gestion de la dette, promotion des exportations et choix des technologies. Une série d'ateliers nationaux et sous-régionaux de haut niveau consacrés à ces sujets pourrait utilement être organisée dans le cadre du programme de l'IDDA.

- b) Promotion du travail en équipe et de la coordination entre tous les organismes concernés. La deuxième IDDA est conçue comme devant être un réseau d'activités liées et interdépendantes visant à faire progresser l'industrialisation. Les équipes spéciales et les groupes de travail doivent intervenir activement et de façon permanente.

C.3.2. Les agents économiques

46. Les agents économiques - en l'occurrence les sociétés commerciales industrielles - doivent être amenés à participer activement au processus de planification et de décision. C'est pourquoi il faut s'efforcer d'associer à toutes les phases du processus, non seulement les entreprises publiques, mais aussi les investisseurs, entrepreneurs et producteurs eux-mêmes ainsi que les chambres de commerce et d'industrie et les diverses associations professionnelles.

Entreprises publiques

47. Etant donné la position dominante qu'occupent les entreprises publiques dans la plupart des pays africains, la santé et le développement du secteur industriel sont fortement tributaires de leur performance. Celle-ci n'a guère été encourageante jusqu'à présent. On pourrait contribuer à les faire fonctionner plus efficacement en les rationalisant, en y introduisant une gestion professionnelle et une plus grande autonomie et en les mettant à l'abri des pressions politiques et bureaucratiques.

Le secteur privé

48. L'un des objectifs essentiels de la deuxième IDDA devrait être d'encourager la croissance d'un secteur privé authentiquement africain. Les gouvernements auront peut-être à pratiquer une politique volontariste pour stimuler l'entrée des entreprises privées dans le secteur industriel en :

- Mettant en place des programmes de formation à l'entrepreneuriat;
- Fournissant un financement sous forme de prêts;
- Octroyant plus largement des licences;
- Encourageant leurs ressortissants vivant à l'étranger à revenir au pays et à y investir;
- Dégageant davantage de possibilités par la réduction des monopoles du secteur public;
- Privatisant, le cas échéant, des activités industrielles du secteur public;
- Encourageant les entreprises publiques à sous-traiter des travaux à des entreprises auxiliaires du secteur privé.

Développement des petites et moyennes entreprises, du secteur non structuré et des industries rurales en Afrique

49. Le développement des petites et moyennes entreprises aurait de nombreux avantages dans le contexte africain. L'échelle des investissements est raisonnable, les technologies sont accessibles, la création d'emploi est importante et, surtout, ces entreprises constituent un bon terrain d'entraînement pratique à l'entrepreneuriat. En conséquence, la deuxième IDDA devrait s'attacher de manière prioritaire à promouvoir les petites et moyennes entreprises africaines et à les intégrer aux activités des grandes industries.

50. Le soutien des pouvoirs publics étant nécessaire pour servir de catalyseur, le plan national de développement industriel devrait définir la nature et l'orientation de ce soutien en s'attachant, entre autres, aux points suivants :

- Formulation d'une politique nationale touchant la croissance des petites et moyennes entreprises;
- Libéralisation du régime autorisant la création des petites et moyennes entreprises;
- Mise en place de services d'appui aux petites et moyennes entreprises industrielles, notamment en ce qui concerne :
 - a) Le financement de prêts à des conditions favorables;
 - b) La création de domaines industriels;
 - c) L'approvisionnement en eau et en énergie et autres travaux d'infrastructure;
- Lancement de programmes de développement de l'entrepreneuriat pour former les petits industriels existants et potentiels;
- Assistance pour l'acquisition de technologies étrangères;
- Octroi de licences d'importation pour l'équipement et les intrants essentiels;
- Création ou renforcement d'institutions chargées de la promotion des petites entreprises, en concentrant si possible entre les mains de ces institutions les pouvoirs nécessaires pour assurer l'ensemble des services d'appui mentionnés plus haut;
- Formation et l'orientation des administrateurs de ces institutions.

51. Il convient d'accorder une attention particulière au vaste secteur non structuré qui joue un rôle important dans l'économie du continent africain. On devrait étudier les dispositions qui seraient les plus aptes à intégrer le système non structuré au système structuré. Il faudra mettre en place des programmes de formation et d'assistance visant à transformer les agents économiques traditionnels en chefs de petites et moyennes entreprises.

52. La priorité élevée accordée aux agro-industries dans le cadre de la deuxième IDDA devrait également avoir pour résultat de stimuler les industries rurales. Cela se traduira par une création d'emplois au niveau local, une réduction des pressions démographiques dans les grandes villes et un renforcement des liens entre l'agriculture et l'industrie.

C.3.3. Investissements étrangers

53. Les fonds que l'Afrique elle-même pourra mobiliser ne seront guère suffisants pour assurer la réalisation des plans d'investissement ambitieux de la deuxième IDDA. Le fardeau de la dette, qui est déjà bien lourd, et l'application des programmes d'ajustement structurel incitent à une grande prudence quant à l'opportunité de contracter de nouveaux emprunts commerciaux à l'étranger. Il serait, par conséquent, avantageux pour l'Afrique d'attirer des capitaux étrangers, de préférence sous forme de prises de participation dans des co-entreprises, aux côtés d'investisseurs autochtones.

54. Il faudra créer le climat approprié de stabilité politique et économique, mettre en place les infrastructures nécessaires et édicter des politiques publiques d'appui à l'industrie. Les codes d'investissement et les procédures bureaucratiques devront être simplifiés et rationalisés. Il faudra peut-être mettre en place des mécanismes institutionnels particuliers tels que centres d'investissement ou commissions nationales d'investissement. Il serait utile

en outre de publier et de diffuser des guides pour les investisseurs qui donneraient des détails sur les possibilités d'investissement, la législation applicable dans ce domaine et les avantages offerts. Plusieurs pays africains ont déjà publié de tels guides avec l'assistance technique de l'ONUDI.

55. Dans ce contexte, l'attention est appelée sur les programmes d'investissements industriels de l'ONUDI (voir annexe III) ainsi que sur les programmes de la BAFD, de la SFI, du PNUD et d'autres organismes dans ce même domaine.

C.3.4. Autres institutions d'appui

56. Parmi les autres institutions d'appui qui auraient besoin d'être renforcées on peut citer :

- Les écoles techniques et les universités;
- Les entreprises fournissant des matières premières;
- Les entreprises participant au système de distribution;
- Les organismes de recherche et de développement;
- Les sociétés fournissant des services-conseils;
- Les sociétés spécialisées dans les études de faisabilité et les rapports de projets;
- Les organismes chargés du contrôle de la qualité et des normes;
- Les banques de développement;
- Les banques commerciales;
- Les marchés des produits de base;
- Les bourses;
- Les chambres de commerce;
- Les associations industrielles;
- Les syndicats.

57. Toutes ces entités devraient être mobilisées pour contribuer à la réussite de la deuxième IDDA. Il faudra les faire participer à l'action entreprise, depuis le processus de planification jusqu'au stade de l'exécution. Il serait souhaitable d'identifier toutes les institutions concernées et de définir le rôle et la responsabilité de chacune.

C.3.5. Constitution d'un portefeuille d'investissements

58. L'inventaire des projets, programmes et activités de soutien revêt évidemment un caractère indicatif. Il pourrait servir à préparer aussi bien des programmes nationaux que des programmes sous-régionaux. Il faut souligner que ce travail doit se faire selon une approche systémique qui tient compte de l'interdépendance des diverses activités et de la nécessité de formuler un programme intégré. Les modalités de constitution d'un portefeuille approprié seront traitées plus loin (chap. IV et V).

D. Programmes spéciaux pour les PMA

59. Si la situation de l'Afrique dans son ensemble n'est pas brillante, celle des PMA africains est encore pire. Une étude menée par la Communauté européenne sur 343 entreprises dans les pays les moins avancés révèle qu'une vingtaine seulement fonctionnaient de manière satisfaisante. Il faudra sans aucune doute accorder une attention particulière aux PMA au cours de la deuxième IDDA.

60. Pendant la deuxième Décennie, l'assistance aux pays africains les moins avancés devrait s'attacher prioritairement aux grands objectifs suivants : effort accru en faveur de la réhabilitation, de l'entretien et de la modernisation des moyens de production existants, expansion du potentiel de production en fonction des avantages comparatifs dynamiques, évaluation des ressources disponibles et des perspectives du marché intérieur et extérieur, enfin, diversification de la base de production. Il ne faut pas négliger non plus une action d'envergure en faveur de la formation, de la participation et de l'intégration de tous les groupes. Enfin, il faut accorder une attention particulière à l'amélioration des moyens institutionnels dans le secteur industriel, par exemple en assurant la création et le fonctionnement de solides instituts de formation aux niveaux national et sous-régional et en renforçant les capacités endogènes à évaluer, adopter et assimiler les apports de la science et de la technologie.

61. Les programmes et projets visant à améliorer les capacités individuelles dans le secteur privé du développement industriel - en faisant la place qui lui revient à l'élément humain sous l'angle des qualifications, de la motivation et de l'innovation - doivent être considérés comme indispensables.

La deuxième IDDA pourra aider les PMA africains dans les principaux domaines suivants :

- Mise en valeur des ressources humaines;
- Amélioration des capacités industrielles;
- Développement des industries rurales et promotion des entreprises traitant les matières premières locales;
- Appui international au processus d'industrialisation (investissements, promotion, transfert de technologie, stratégie de planification industrielle, etc.).

62. Des précisions et recommandations supplémentaires figurent dans une étude consacrée au développement industriel des PMA africains ^{1/} et dans une étude sur le développement industriel des PMA dans les années 80 et les perspectives pour les années 90 ^{2/}. D'autres ajustements du programme pour les PMA dans les années 90 devraient être établis en septembre 1990 dans le cadre du suivi du deuxième Nouveau programme substantiel d'action en faveur des pays les moins avancés.

IV PRINCIPES DIRECTEURS A L'INTENTION DES GOUVERNEMENTS

63. Pour que les résolutions et proclamations bien intentionnées faisant état de buts et d'objectifs industriels se traduisent par des résultats tangibles, il faut qu'elles puissent s'appuyer sur un ensemble systématique d'actions ordonnées. Les quatre grandes catégories d'action ci-après sont proposées :

- a) Analyse du secteur industriel;
- b) Etablissement d'un programme national pour la deuxième IDDA;
- c) Modalités concernant la formulation et l'exécution;
- d) Obtention des financements et des facteurs de production essentiels.

1/ CAMI.9/15 : ICE/1989/13

2/ A/CONF/147/PC/3/Add.13, TD/B/AC.17/31/Add.13

A. Analyse du secteur industriel

1. Etude factuelle

64. Il convient avant tout d'effectuer une étude analytique du secteur industriel dans le pays, en utilisant dans la mesure du possible les enquêtes réalisées antérieurement, y compris les études industrielles de l'ONUDI, les rapports des missions de programmation du PNUD, etc. Les analyses devront tenir compte des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs ci-après:

Aspects quantitatifs :

- Structure et profil du secteur industriel et sa ventilation en sous-secteurs;
- Niveau actuel de la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier (VAM) et sa part en pourcentage dans le produit intérieur brut (PIB);
- Performance, notamment productivité, utilisation de la capacité, emplois, et exportations/importations industrielles;
- Investissements industriels réalisés au cours de la première IDDA et projets en cours d'exécution.

Aspects qualitatifs :

- Disponibilités en main d'oeuvre qualifiée et perspectives de formation par le secteur industriel;
- Niveau de développement de l'entrepreneuriat;
- Qualité, compétitivité et coûts comparés de la production industrielle intérieure;
- Orientation des marchés;
- Degré d'utilisation des facteurs de production d'origine nationale et dépendance à l'égard des facteurs de production importés.

2. Examen du cadre réglementaire et des politiques gouvernementales en matière d'industrialisation

65. La création d'un climat favorable à l'investissement industriel et la bonne marche des entreprises sont déterminées par les politiques gouvernementales affectant la croissance industrielle. L'analyse devra donc comporter une étude de ces différentes politiques de façon à déterminer si elles sont propices au développement industriel ou si elles créent des goulots d'étranglement et des obstacles. Ces politiques concernent notamment la fiscalité, les licences d'importation et d'exportation, les licences d'exploitation industrielle, les allocations de devises, la politique des prix, les mesures de protection, les subventions, la répartition des ressources, les règles régissant les investissements étrangers, etc.

3. Examen des problèmes et contraintes

66. Pour établir un programme réaliste, il convient d'analyser les contraintes, obstacles et goulots d'étranglement observés lors de la précédente Décennie et de voir s'ils existent toujours. Ces contraintes peuvent être de nature endogène ou exogène. S'agissant des premières, on pourrait envisager dans le cadre de la deuxième IDDA des mesures correctives consistant notamment à modifier les politiques gouvernementales, à renforcer les infrastructures, à combler les lacunes en matière de ressources humaines etc.

67. Les contraintes exogènes semblent à première vue échapper au contrôle des pays. Toutefois, une bonne appréhension des contraintes externes fournirait des indications utiles pour définir les priorités en matière d'investissement, revoir le système de commercialisation internationale, s'assurer l'aide et l'assistance technique des donateurs et entreprendre une action collective aux niveaux sous-régional et régional.

4. Identification des possibilités et des priorités

68. L'identification du potentiel industriel national doit servir à promouvoir les moteurs internes de la croissance et à utiliser davantage les facteurs de production d'origine nationale. Il faudrait à cet égard réévaluer la base de ressources intérieures, physiques et humaines, notamment :

- Les ressources humaines;
- Les ressources agricoles;
- Les ressources minières;
- Les ressources forestières et halieutiques;
- Les autres matières premières du pays;
- Les ressources énergétiques.

69. Un programme pragmatique s'efforcera d'exploiter pleinement ces ressources intérieures et d'éviter les investissements fortement tributaires de facteurs de production importés. Une partie du "potentiel" réside dans les actifs industriels existants qui sont sous-utilisés.

La détermination des priorités s'effectue à deux niveaux :

- a) La priorité relative accordée au développement industriel dans le plan national d'ensemble et les fonds alloués à cet effet;
- b) Au sein du secteur industriel, les priorités d'investissement établies d'après un ensemble de critères définis en fonction des objectifs de la deuxième IDDA et de l'étude analytique des contraintes et possibilités. (Voir annexe VI en ce qui concerne les critères proposés pour la sélection des industries motrices).

B. Etablissement du programme national pour la deuxième IDDA

70. L'étude analytique offrira un point de départ solide pour l'établissement d'un programme national réaliste. Du fait qu'un tel programme ne se limite pas à faire l'amalgame de divers projets distincts mais s'inscrit dans une stratégie intégrée et un maillage interdépendant, il serait souhaitable qu'il prenne la forme d'un programme national de développement industriel (1991-2000). A son tour, le programme industriel s'intégrera dans la perspective plus vaste d'un plan de développement national, de nature multisectorielle.

71. Dans le cadre de la première IDDA, certains pays avaient entrepris d'élaborer des plans directeurs d'industrialisation fondés sur l'approche de la gestion stratégique. Ces pays doivent maintenant déterminer, dans le cadre de ces plans généraux d'industrialisation, ce qui peut être réalisé au cours de la décennie 1991-2000, dans la perspective des principes directeurs énoncés.

72. Par ailleurs, les pays dont les plans d'industrialisation ne constituent qu'un volet du plan de développement national, lequel couvre en général une période d'environ cinq ans, devraient adopter une perspective décennale pour la deuxième IDDA. Dans la pratique cependant, l'exécution sera nécessairement liée aux plans quinquennaux.

1. Objectifs, stratégies et politiques

73. Le programme devra s'appuyer sur une définition des objectifs nationaux en matière d'industrialisation. Ceux-ci, ajustés en fonction de l'environnement local et des spécificités nationales, s'inspireront généralement des grands objectifs adoptés pour la deuxième IDDA. Il faudra dans toute la mesure du possible s'efforcer de quantifier les objectifs, tels que la croissance escomptée de la VAM et des exportations industrielles ou l'amélioration de la productivité.

74. Les stratégies sont les instruments conçus pour atteindre les objectifs fixés. Des approches stratégiques doivent donc être définies, notamment dans les domaines suivants :

- a) Utilisation des facteurs de production d'origine nationale;
- b) Liens entre l'industrie et l'agriculture;
- c) Liens entre les infrastructures matérielles et institutionnelles et le développement industriel;
- d) Promotion de l'entrepreneuriat et des petites et moyennes entreprises;
- e) Mise en valeur des ressources humaines;
- f) Création d'emplois;
- g) Participation des femmes au développement;
- h) Aménagement du territoire spatiale et développement des zones rurales et attardées;
- i) Planification et conservation de l'énergie;
- j) Problèmes environnementaux;
- k) Orientation, développement et intégration des marchés.

75. Une reformulation des politiques spécifiquement destinées à faciliter l'exécution du programme est nécessaire. Ces politiques devront notamment comporter de nouvelles orientations visant à promouvoir le secteur privé, les petites et moyennes entreprises, le secteur non structuré, les investissements étrangers, la fiscalité, les licences d'importation et d'exportation et les licences accordées aux entreprises.

2. Choix des programmes d'investissements prioritaires

76. Certains domaines d'investissement ont été indiqués au chapitre III mais c'est en dernière analyse sur la base de critères économiques raius que doit se faire le choix. Les programmes et projets doivent être établis compte tenu de la nécessité de mettre en place des secteurs moteurs et d'encourager l'utilisation des facteurs de production intérieurs. Il faut que les choix d'investissements se fondent, non sur des a priori, mais sur des éléments concrets tels que les ressources naturelles, les capacités, les marchés et les aspirations des pays.

77. Pour ce faire, il est nécessaire de recourir davantage aux études de faisabilité et rapports de projets qui passent en revue tous les aspects des investissements projetés, c'est-à-dire les technologies, les matières premières et les ressources humaines disponibles, les débouchés, la viabilité financière et les coûts-avantages sociaux. Il faut créer dans les pays la capacité d'entreprendre de telles études de faisabilité. La préparation d'un portefeuille d'investissements devrait en principe être achevée dans les deux premières années de la Décennie.

3. Estimation des coûts du programme

78. L'un des aspects les plus difficiles, et pourtant primordial, de la programmation, est l'estimation des coûts. Il n'est certes pas facile de chiffrer le coût d'un programme portant sur dix années, compte tenu de l'augmentation des prix, de l'instabilité des cours mondiaux et de l'évolution des taux de change. Néanmoins, il est nécessaire de parvenir à une estimation raisonnable, de préférence au cours des deux premières années de la Décennie, de manière à pouvoir juger si le programme est réalisable.

79. Dans le cas des projets industriels, l'estimation des coûts fait partie intégrante des études de faisabilité. En ce qui concerne les dépenses imputables au trésor public, les estimations figureront vraisemblablement dans les plans nationaux quinquennaux. Dans le cas des investissements privés et étrangers, il faudra établir une estimation raisonnable d'après le rôle que ces projets sont censés jouer dans les programmes. Un aspect essentiel de l'évaluation chiffrée est le rapport entre les coûts en monnaie locale et les coûts en devises. Abstraction faite du problème des pénuries de devises, la part des coûts en monnaie locale est proportionnelle à l'utilisation des facteurs de production d'origine nationale, de sorte qu'il faut privilégier les projets dans lesquels cette part est importante. C'est pour cette même raison que les études de faisabilité devraient indiquer ce rapport dans les estimations des coûts de production.

C. Modalités concernant la formulation et l'exécution

1. Modalités concernant la formulation

80. Le programme national de la deuxième IDDA est conçu comme un travail interdisciplinaire associant divers organismes. La formulation devrait être entreprise dans le cadre du comité national de coordination de l'IDDA ou d'un organisme équivalent. Il est donc important d'établir des mécanismes consultatifs qui associent tous les organismes gouvernementaux compétents, y compris les ministères de l'industrie, des finances, de la planification, de l'agriculture, des ressources naturelles, de l'énergie, des transports et communications, de l'éducation et du commerce. En outre, il faudrait associer aux consultations sur la formulation des plans les organismes publics s'occupant d'infrastructure, les entreprises publiques et privées, les petites unités, les établissements d'enseignement et de recherche, les chambres de commerce, les associations de producteurs, les banques de développement et les établissements financiers.

81. Les gouvernements pourraient adopter avec profit l'approche de l'ONUDI en matière de gestion stratégique du développement industriel. Cette approche multidisciplinaire part du principe que c'est au niveau des sous-systèmes industriels ^{1/} qu'il faut intervenir, que l'action doit être concertée et faire appel à des organismes gouvernementaux, des entreprises industrielles,

^{1/} Un sous-système industriel est un réseau d'activités de production et de services qui se met en place autour d'une ressource principale et/ou d'un marché final, et/ou d'une technologie. Le sous-système englobe non seulement les activités industrielles mais également tous les services d'appui (approvisionnement, distribution et commercialisation, transports, financement, mise au point des technologies et formation).

des institutions bancaires et des fournisseurs d'intrants, et qu'elle doit être continue et progressive pour pouvoir s'ajuster rapidement à l'évolution de la situation. L'intérêt de cette approche est qu'elle associe pleinement les véritables agents économiques à la production et au marché. Elle est actuellement appliquée dans dix pays d'Afrique (voir annexe IV pour plus de renseignements).

2. Modalités concernant l'exécution

82. L'exécution exigera aussi un effort de coopération et d'interconnexion entre les divers organismes. Les gouvernements pourront envisager de créer des comités de gestion stratégique au niveau des sous-secteurs, ou, le cas échéant, d'assigner les fonctions qui leur incombent à des organismes existants. Il ne s'agit pas d'encourager une prolifération de nouveaux organismes et d'alourdir la bureaucratie, mais on considère que ces fonctions font partie de l'approche systémique dont l'application est souvent facilitée par l'articulation étroite des organismes existants. Les domaines à couvrir par les comités de gestion stratégique sous-sectorielle sont notamment :

1. Une commission nationale agro-industrielle;
2. Une commission nationale chargée de revitaliser le secteur des entreprises publiques;
3. Un service spécialisé du ministère de l'industrie chargé de favoriser la réhabilitation des industries en difficulté, de lancer une campagne en faveur de la maintenance préventive ainsi qu'un programme de fabrication de pièces détachées;
4. Un groupe de travail nationale de la main-d'oeuvre industrielle;
5. Une équipe interdisciplinaire chargée de revoir les infrastructures physiques.

83. Le rôle de ces comités serait d'élaborer et de suivre les stratégies et programmes d'action destinés à restructurer ou mettre en place des sous-systèmes industriels spécifiques susceptibles de déboucher sur des activités industrielles performantes et compétitives. Le rôle du gouvernement serait d'aider les opérateurs de chaque sous-système à mettre en oeuvre les stratégies et programmes d'action par des mesures et politiques spécifiques conformes aux objectifs et orientations macro-économiques et sectoriels. Le rôle de l'IDDA serait d'aider le gouvernement à formuler un programme de coopération technique à l'appui de ces activités, à mobiliser l'assistance technique et financière nécessaire et à en assurer le suivi et, le cas échéant, à soutenir certains projets essentiels de coopération technique.

D. Financement et principaux facteurs de production

84. Enfin, le programme national doit parvenir à réunir les ressources nécessaires à sa mise en oeuvre. Il va sans dire que la mobilisation et la répartition des ressources se font à l'échelon national et que cette opération intéresse tous les secteurs de l'économie, dont l'industrie ne constitue qu'une partie.

Les ressources financières peuvent provenir :

- a) De sources intérieures :
 - Affectations budgétaires;
 - Epargne intérieure;
 - Excédents des entreprises publiques;
 - Investissements privés;
 - Prêts de banques commerciales et de développement.

- b) De sources extérieures : - Prêts étrangers;
- Investissements étrangers;
- Assistance de donateurs;
- Assistance technique de l'ONU;
- Fonds de démarrage^{1/}.

85. Compte tenu des déficits budgétaires que connaissent la plupart des pays d'Afrique, les solutions à envisager sont d'encourager les entreprises publiques à dégager des excédents, de stimuler l'épargne intérieure et l'investissement privé ainsi que les prêts étrangers à des conditions de faveur et d'attirer les investissements étrangers.

86. La mobilisation des ressources doit s'accompagner en outre d'une évaluation des besoins en autres facteurs de production tels que les matières premières, le matériel et les ressources humaines, de manière à accroître sensiblement la part des facteurs d'origine nationale.

V. PRINCIPES DIRECTEURS POUR LES PROGRAMMES SOUS-REGIONAUX

87. Les principes directeurs applicables aux programmes sous-régionaux sont conformes à la résolution 2(IX) et à la décision 2(IX) de la neuvième réunion de la Conférence des ministres africains de l'industrie dans lesquels les Etats Membres et les organisations sont priés d'accorder la priorité à la réalisation des projets retenus dans les programmes sous-régionaux révisés et de renforcer les mécanismes existants ou d'en créer de nouveaux pour assurer le suivi et le contrôle effectif de leur mise en oeuvre. Il est également nécessaire que les responsables des organisations sous-régionales telles que la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Zone d'échanges préférentiels pour les Etats d'Afrique orientale et australe (ZEP), la Communauté économique des Etats d'Afrique centrale (CEEAC), etc., se réunissent pour harmoniser les relations entre les divers groupements économiques et à l'intérieur même de ceux-ci.

A. Evaluation de la coopération industrielle sous-régionale et identification des priorités sous-régionales

88. Comme pour les programmes par pays, pour chaque programme sous-régional, la première étape consiste à analyser et à évaluer les succès et les échecs de la coopération aux niveaux bilatéral, multinational et sous-régional dans les domaines suivants :

1. Cadre juridique et politique, au regard des mécanismes de coopération, de leur utilisation, des problèmes rencontrés, des éventuels doubles emplois, etc.
2. Promotion directe de projets industriels
 - a) Combien d'unités de production ont-elles été établies - aux niveaux bilatéral, multinational et sous-régional ?
 - b) Ont-elles été mises en service et sont-elles productives ? Dans quelle mesure leur capacité est-elle utilisée ?
 - c) Quels enseignements pratiques peut-on tirer de l'approche adoptée pour la mise en oeuvre des projets ?

1/ Voir l'annexe V pour une explication de ce concept.

3. Services d'appui industriel

- a) Quelles sont les formes de la coopération industrielle sous-régionale, si coopération il y a, dans les domaines suivants :
- Recherche-développement;
 - Conception technique et/ou développement des produits;
 - Formation à la gestion et développement des qualifications industrielles;
 - Echange d'informations industrielles et économiques (marchés);
 - Mise au point et adaptation des technologies;
 - Normalisation et contrôle de la qualité;
 - Harmonisation des politiques d'investissement.
- b) Quelle est la forme que prend la coopération, si coopération il y a, dans les domaines suivants :
- Ressources énergétiques;
 - Transports et communications;
 - Télécommunications;
 - Bâtiment et construction.

4. Politiques commerciales

- a) Existe-t-il des politiques de libéralisation des échanges entre pays membres ? Sont-elles efficaces ?
- b) Quel est le volume actuel des échanges d'intrants et produits industriels entre pays membres ? Comment se compare-t-il à la situation en 1980 et 1985 ?
- c) Quel est le volume des échanges avec les autres pays d'Afrique ? Le reste du monde ?

89. Ces informations devraient être recueillies par les secrétariats des organisations sous-régionales.

90. L'analyse des renseignements obtenus à partir de l'évaluation de la coopération industrielle sous-régionale permettra de recenser les domaines de coopération industrielle et d'établir des priorités.

B. Elaboration de programmes sous-régionaux de développement industriel pour la deuxième IDDA

a) Définition des objectifs, stratégies et politiques

91. Outre l'évaluation précitée et la préparation des programmes pour la deuxième IDDA, chaque sous-région devrait revoir le programme sous-régional révisé remontant à la première IDDA, en s'attachant en particulier aux objectifs et stratégies dans le contexte des années 90 et des enjeux et possibilités dont celles-ci seront probablement porteuses.

b) Choix des programmes d'investissements prioritaires

92. Lors de l'établissement d'un plan national de développement industriel, chaque pays devrait identifier des projets susceptibles d'être retenus en tant que projets sous-régionaux. Les critères ci-après sont proposés pour présélectionner un projet en tant que projet sous-régional. Le projet devra :

- Contribuer aux objectifs généraux de l'IDDA, à savoir favoriser l'autosuffisance du pays et de la sous-région et contribuer à une croissance auto-entretenu;
- Etre trop important par rapport au marché du pays ou demander des investissements dépassant les moyens nationaux; mais
- Pouvoir utiliser des matières premières locales et autres intrants d'origine nationale (énergie, ressources humaines) pour la production de biens intermédiaires destinés au pays lui-même ou à des industries de pays voisins, de façon à réduire la dépendance générale de la sous-région à l'égard de l'extérieur;
- Avoir un potentiel d'exportation ou développer le potentiel d'exportation d'autres pays dans la sous-région;
- Créer des liens avec d'autres secteurs, en particulier l'agriculture, l'énergie, la distribution et les transports;
- Rendre le pays mieux à même de répondre aux besoins fondamentaux de la population;
- Contribuer à l'intégration économique de la sous-région.

93. Il faudra également recenser les contraintes matérielles et infrastructurelles que le pays n'est pas, à lui seul, en mesure d'éliminer, de même que les insuffisances de ressources humaines pour le développement industriel. De même, il conviendra d'identifier les ressources qui dans divers domaines - formation, recherche et développement, services consultatifs, fabrication de pièces détachées et conception technique - ne sont pas pleinement utilisées et peuvent être mises à la disposition d'autres Etats membres selon un système de partage des coûts.

94. L'étape suivante est de rassembler les projets sous-régionaux identifiés par chaque Etat membre et de les répartir en secteurs et sous-secteurs. L'approche intégrée par programme pratiquée par l'ONUDI sera un outil précieux de programmation. Gardant à l'esprit l'objectif d'autosuffisance et de développement auto-entretenu, chaque sous-région devra s'assurer qu'il existe un dosage judicieux d'industries motrices et de base capables de soutenir les entreprises existantes ainsi que d'autres activités économiques et sociales. Ces industries sont, notamment :

1. Les industries chimiques de base;
2. Les industries sidérurgiques;
3. Les industries mécaniques et électriques
4. Les industries de fabrication de machines et matériel agricoles;
5. Les industries de fabrication de matériel de transport routier et ferroviaire;
6. Le matériel de production énergétique;
7. Les engrais;
8. Les produits pharmaceutiques;
9. Les matériaux de construction;
10. Les industries de transformation alimentaire.

c) Estimation des coûts du programme, y compris ceux du portefeuille d'investissements

95. Le problème qu'ont posé les projets industriels sous-régionaux identifiés lors de la première IDDA a été que la plupart des projets ont été proposés sans qu'une véritable estimation des coûts ait été réalisée. Cette opération ne pouvait se faire en effet sans études de faisabilité. Il est de ce fait important que tous les projets proposés trouvent un promoteur qui organise le

financement au moins des études de pré faisabilité, de manière à établir une estimation préliminaire des coûts. Pour garantir que les fonds affectés aux études de projets soient bien utilisés, les propositions ci-après sont faites :

- Créer, dans le cadre de l'ONUUDI, des fonds d'affectation spéciale sous-régionaux pour les études de pré faisabilité et de faisabilité;
- Explorer les possibilités de recours à l'APDF établi par la SFI, la BAFD et le PNUD en coopération avec certains pays développés;
- Faire en sorte que les banques et fonds de développement sous-régionaux réservent une part de leur fonds opérationnels à la préparation des projets, aux études de faisabilité et à l'organisation de réunions sur les investissements (voir annexe V);
- Etudier la possibilité de recourir au dispositif d'élaboration des projets de l'ONUUDI.

96. Il conviendra ensuite de constituer un portefeuille d'investissements ne contenant que des projets qui ont été examinés et, après estimation des coûts, jugés réalisables et bancables.

C. Modalités concernant la formulation et la mise en oeuvre

a) Modalités concernant la formulation

97. L'étape suivante consisterait à élaborer un programme industriel sous-régional, s'inspirant de l'approche de gestion stratégique mise au point par l'ONUUDI (voir annexe IV). Il faudra peut-être à ce stade créer au niveau sous-régional un comité de coordination de la promotion industrielle, s'il n'en existe pas déjà, qui serait chargé de coordonner la formulation et la mise en oeuvre de tous les programmes industriels dans la sous-région et de communiquer périodiquement des rapports à l'organe législatif de la sous-région. Au-dessous de ce comité, plusieurs comités de gestion stratégique sous-sectorielle pourraient être, le cas échéant, établis en fonction des sous-secteurs dans lesquels des projets sont prévus (par exemple, industrie métallurgique, mécanique, agro-chimique, produits chimiques de base et produits pharmaceutiques, matériaux de construction, etc.). Ces comités pourraient comporter des représentants des gouvernements, des entreprises publiques et privées de chaque pays travaillant dans le sous-secteur en question, des groupements d'intérêt tels que les chambres de commerce, les conseils de transporteurs, les associations de producteurs ou de transporteurs routiers, les établissements financiers nationaux et régionaux, etc.

98. Le rôle de ces comités de gestion stratégique serait d'aider le secrétariat ou les organisations sous-régionales "chefs de file" à :

- Evaluer les projets industriels sous-régionaux présentés par des Etats membres ou leurs ressortissants;
- Effectuer des études sous-régionales de . urs sous-secteurs pour définir les composantes sectorielles d'un plan directeur sous-régional pour l'industrie;
- Etablir des profils d'investissement pour certains projets de manière à en assurer la promotion auprès d'investisseurs et d'organismes de financement potentiels;
- Examiner les études de faisabilité réalisées sur des projets particulièrement intéressants au niveau sous-régional;

- Identifier des domaines et formules spécifiques de coopération entre pays ainsi qu'entre producteurs et organismes compétents;
- Définir et créer un réseau d'établissements offrant des possibilités de coopération entre pays dans les domaines de la formation industrielle, de l'information en matière de technologies industrielles, de la recherche et du développement;
- Organiser, avec, le cas échéant, l'aide de l'ONUDI, des forums d'investisseurs permettant de soumettre aux investisseurs potentiels les projets approuvés.

99. Le comité de coordination de la promotion industrielle sera également chargé d'assurer le suivi des échanges intra-régionaux et de proposer des mesures pour en accroître le volume ou pour améliorer le climat d'investissement, de manière à intéresser les investisseurs étrangers aux projets sous-régionaux prioritaires;

b) Modalités concernant l'exécution

100. Il ressort des schémas de coopération existants que l'exécution est plutôt plus rapide, mieux coordonnée et plus réussie lorsqu'elle est confiée aux pays concernés; en revanche, les coentreprises multinationales dont une partie des effectifs provient des pays participants connaissent souvent plus de problèmes de personnel et de gestion. L'expérience acquise avec la SADCC et certains projets multinationaux intéressant les cimenteries en Afrique de l'Ouest sont à cet égard révélateurs. S'il n'existe pas de solution idéale, il est néanmoins important de formuler des principes généraux régissant les relations entre les différentes parties, en ce qui concerne notamment :

- L'implantation géographique des entreprises sous-régionales;
- L'approvisionnement en énergie et les coûts correspondants;
- L'achat de biens intermédiaires;
- Les prises de participation et les participations croisées;
- La constitution d'entreprises sous-régionales ou multinationales;
- Le recrutement et la formation de la main-d'oeuvre;
- La sous-traitance;
- Les coentreprises faisant intervenir des partenaires techniques extérieurs à la région;
- L'échange d'informations entre entreprises multinationales et entreprises nationales de même nature, notamment en ce qui concerne les droits exclusifs;
- La coopération entre entreprises privées;
- Les arrangements de commercialisation à l'intérieur de la sous-région et en-dehors de celle-ci;
- Le recours à des consultants locaux et étrangers, etc.

Renforcement de la coopération régionale et sous-régionale en matière de services d'appui :

101. Les domaines concernés sont notamment les suivants :

- Services d'ingénierie;
- Formation industrielle;
- Gestion;
- Services conseils;
- Information industrielle et commerciale;
- Science et technologie;
- Commerce de produits manufacturés, de matières premières et d'intrants intermédiaires.

102. Pour poursuivre la stratégie de développement industriel autonome et autosuffisant, il est indispensable d'accroître au préalable les capacités dans les domaines mentionnés ci-dessus. Au cours de la première IDDA, la coopération régionale et l'assistance technique ont donné des résultats bien meilleurs dans ces secteurs que dans celui de la production directe. Il est donc important de faire le point des progrès réalisés dans les domaines précités, de passer en revue les institutions créées et leur fonctionnement et de proposer des mesures pour les aider à surmonter leurs points faibles. Il faudra pour ce faire :

- Etablir des liens entre les institutions travaillant dans le même domaine pour permettre à leur personnel d'échanger des informations, de mettre leur expérience en commun, voire de se partager spécialistes et formateurs, et d'harmoniser leurs programmes de manière à éviter doubles emplois et gaspillages d'efforts;
- Harmoniser les politiques nationales visant à créer d'une main-d'oeuvre industrielle et technique de manière à faciliter le recrutement régional pour les entreprises multinationales;
- Formuler des programmes d'acquisition commune des technologies et d'échange des informations techniques;
- Créer un réseau d'échanges d'informations en matière de science et de technologie;
- Adopter des codes de commerce communs pour faciliter et accroître les échanges entre pays africains;
- Créer dans les capitales des centres d'informations sur le marché pour mieux faire connaître ce qui est produit dans la région;
- Encourager la création de chambres de commerce et d'associations de producteurs sous-régionales;
- Favoriser la constitution d'une communauté scientifique dans chaque sous-région.

Consultations et négociations en matière d'industrialisation

103. Les pays africains devraient recourir au Système de consultations de l'ONUDI pour obtenir des renseignements sur les intrants nécessaires à la préparation et à l'exécution de programmes sous-régionaux pour la deuxième IDDA.

104. Un système de consultations intra-africaines sur l'industrialisation en Afrique pourrait être utile pour examiner les tendances caractérisant certains secteurs, l'évolution de la demande, les techniques de production ou d'autres questions susceptibles d'avoir une incidence sur l'état actuel de l'industrialisation en Afrique.

Financement et principaux facteurs de production

105. Les financements et facteurs de production peuvent provenir de l'Afrique ou de l'extérieur. L'autonomie et l'autosuffisance exigent qu'à long terme ils soient fournis dans toute la mesure du possible par le continent africain. Il s'agit donc de savoir comment mobiliser les fonds et les principaux facteurs de production, en particulier l'énergie, les matières premières et les ressources humaines. L'action dans ce domaine devrait notamment consister :

- A revoir et consolider les établissements financiers sous-régionaux et à les relier à la BAFD;
- A mobiliser les ressources sous-régionales par l'intermédiaire de banques et fonds sous-régionaux;
- A resserrer les liens de coopération entre les banques centrales;
- A encourager les prises de participation croisées par les pouvoirs publics;
- A trouver les fonds de démarrage nécessaires à la création de nouvelles entreprises (voir annexe V);
- A éliminer les droits de douane sur les matières premières;
- A créer un réseau régional ou sous-régional pour la conservation de l'énergie, la coopération dans ce domaine pouvant permettre de dégager des excédents susceptibles d'être affectés à l'industrie.

VI. PROGRAMMES DE PROMOTION

A. Politique générale et cadre stratégique

106. L'approche stratégique de la promotion doit comporter quatre volets :

- Diffusion de l'information concernant les objectifs et stratégies de l'IDDA;
- Développement des qualifications à finalité professionnelle de manière à jeter les fondements d'une culture industrielle;
- Amélioration de l'efficacité des institutions;
- Renforcement de la synergie, du maillage et de l'approche systémique pour l'exécution de la deuxième IDDA.

107. Le résultat majeur de la première IDDA a été de contribuer à mieux définir la voie du développement économique et industriel. Elle a formulé les principes d'autosuffisance et d'autonomie ainsi que la stratégie consistant à recourir davantage aux facteurs de production d'origine nationale et à stimuler les moteurs internes de croissance, réduisant ainsi la dépendance à l'égard des pays industrialisés.

108. Les activités de promotion à mener lors de la deuxième IDDA doivent prendre une dimension qualitativement différente ainsi que de nouvelles directions et orientations. La deuxième IDDA sera une décennie d'action. En conséquence, les activités promotionnelles devront être axées sur l'action et ne pas borner à susciter une prise de conscience et à prôner de grands principes, mais tendre aussi à stimuler l'exécution et à dégager les moyens nécessaires au lancement des programmes de la deuxième IDDA.

B. Activités pragmatiques de promotion :

- Ateliers de formation sur la gestion stratégique;
- Ateliers de formation sur l'approche programmatique intégrée;
- Séminaires sur la revitalisation des industries existantes;
- Réunions multinationales sur la gestion des entreprises publiques;
- Ateliers sur la maintenance préventive, le contrôle de la qualité et la normalisation;
- Réunions multinationales pour promouvoir la coopération régionale et sous-régionale;
- Ateliers multinationaux sur des secteurs industriels clés, tels que le cuir, la pâte à papier et le papier, la transformation des denrées alimentaires, etc.

109. Le choix des thèmes traités lors de ces réunions promotionnelles n'est pas indifférent puisqu'il en détermine la composition. Au cours de la première IDDA, les activités promotionnelles s'adressaient essentiellement aux responsables nationaux, décideurs et hauts fonctionnaires. Une telle stratégie était alors nécessaire pour créer un climat propice à l'introduction des principes de l'IDDA. Malheureusement, l'information n'a pas suffisamment filtré jusqu'aux opérateurs. La participation des responsables gouvernementaux restera certes nécessaire mais, la place privilégiée accordée à l'action exige maintenant une intervention accrue des agents économiques : gestionnaires, techniciens, planificateurs, etc., au niveau des entreprises et des organismes, des secteurs aussi bien public que privé.

110. Pour mieux faire connaître les objectifs de la Décennie et conserver l'élan acquis, les ministres africains de l'industrie ont décidé, à leur neuvième Conférence, de fixer au 20 novembre la date de la célébration annuelle de la Journée de l'industrialisation en l'Afrique. Ils ont également approuvé l'idée d'un thème différent chaque année. Ainsi, l'année 1990 sera consacrée aux liens entre l'industrie, l'agriculture et la production vivrière. Un certain nombre de propositions concernant les activités qui seront organisées à l'occasion de la Journée de l'industrialisation en l'Afrique ont en outre été approuvées.

C. Financement du programme de promotion

111. Du fait que la promotion fait partie intégrante des activités de la deuxième IDDA, il faudra prévoir à cette fin dans les programmes nationaux une allocation budgétaire annuelle suffisante sur les crédits destinés aux ressources humaines et au développement institutionnel.

112. On escompte également une assistance technique et une aide des donateurs. Nombre des activités proposées sont du ressort des programmes en cours de l'ONUDI. Une partie des fonds consacrés à l'IDDA dans le cadre de l'ONUDI pourrait aussi servir au financement du programme de promotion.

VII. COORDINATION ET SUIVI

A. Niveau national

113. L'évaluation et le suivi des résultats obtenus sont des exercices permanents qui, pour être efficaces du point de vue de la gestion, doivent être effectués au niveau opérationnel. Des mécanismes appropriés de suivi et d'évaluation doivent donc être mis en place dans chaque organisme et dans chaque entreprise concernés par la deuxième IDDA.

114. Au niveau de la supervision, le suivi des multiples et diverses activités prévues pour la Décennie risque de ne pouvoir être assuré par un centre unique de liaison. Au chapitre IV, la création d'un certain nombre de comités de gestion stratégique sous-sectorielle a été proposée. Il ne s'agirait pas d'alourdir davantage la bureaucratie par la création de nouvelles institutions mais de constituer, à partir des organismes existants, des équipes chargées d'améliorer la coordination, de procéder aux ajustements interdisciplinaires nécessaires et de mettre au point une approche programmatique. Dans leurs domaines respectifs, ces commissions et comités devraient servir d'instruments efficaces de suivi.

115. A l'échelon le plus élevé, un comité composé des ministres de l'industrie, des finances, de la planification et de l'agriculture pourrait être créé. D'autres ministres seraient invités lorsque des questions intersectorielles se poseraient. Cet organisme assurerait la coordination globale, recevrait tous les rapports, émanant en particulier du comité national de coordination et apporterait les ajustements nécessaires au programme approuvé ou les autoriserait. Le ministère de l'industrie ferait office de secrétariat. Le comité se réunirait tous les trimestres pour examiner l'état d'avancement des divers éléments du programme de la deuxième IDDA.

B. Niveaux régional et sous-régional

116. Aux niveaux régional et sous-régional, des organisations telles que la ZEP, la SADCC, la CEDEAO, la CEEAC et autres devraient être pleinement associées à l'élaboration des programmes sous-régionaux et contribuer plus activement à assurer leur exécution intégrale. Il serait bon que ces organisations sous-régionales réexaminent leurs propres activités et ajustent leurs mécanismes de suivi et de coordination des programmes de la Décennie ou en créent de nouveaux le cas échéant. Dans le cadre de ces mécanismes de suivi et de coordination, des rapports devront être communiqués tous les six mois aux organes directeurs de la sous-région.

C. Niveau international

1. Le rôle de l'ONUDI, de la CEA et de l'OUA

117. Au niveau international, les trois organismes qui ont lancé la première IDDA - à savoir l'OUA, la CEA et l'ONUDI - doivent continuer de jouer leur rôle pendant la période couverte par la deuxième IDDA. Ces trois organisations se combinent en effet de manière optimale - l'OUA exprimant la volonté politique et la solidarité du continent africain, la CEA représentant une perspective multisectorielle du développement de l'Afrique et l'ONUDI étant spécialisée au sein du système des Nations Unies dans la promotion de l'industrialisation des pays en développement. La tenue de réunions associant les trois secrétariats et la publication régulière de rapports d'activité restent nécessaires. Il serait en outre souhaitable que des contacts plus fréquents aient lieu entre les administrateurs de ces organisations au sujet de la planification et de l'exécution du programme.

118. Par ailleurs, il est de la plus haute importance que les secrétariats mettent au point un système permettant de coordonner leurs activités avec celles qui intéressent les programmes de la deuxième IDDA et sont menées par d'autres organismes internationaux et multilatéraux, notamment : Organisation internationale du Travail (OIT), Banque mondiale, Fonds monétaire international (FMI), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Centre des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement, Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Secrétariat du Commonwealth, Centre pour le développement industriel, Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique/ Communauté économique européenne (ACP/CEE-CDI), etc.

II. Le rôle du PNUD

119. Les activités des multiples institutions des Nations Unies s'occupant de coopération technique en Afrique ont souvent des répercussions directes les unes sur les autres. En tant qu'organisme coiffant et coordonnant toutes les activités d'assistance technique des Nations Unies, le PNUD devrait participer plus activement à la planification et à la coordination des activités de la deuxième IDDA de la manière suivante :

1. Au siège, le Bureau régional pour l'Afrique et les Etats arabes devrait, lors de l'établissement du programme régional pour le cinquième cycle de programmation, adopter une vision intégrée du continent et s'assurer que les objectifs et programmes que les gouvernements africains se sont fixés pour la deuxième IDDA sont pris en considération dans la programmation et la budgétisation du PNUD. Ce programme serait ensuite revu pour le cycle suivant de programmation.
2. Au niveau des pays, les bureaux du PNUD devraient aider chaque pays à assurer logique et cohérence dans leurs plans nationaux et à tirer au mieux parti de l'assistance technique disponible pour appuyer les objectifs de l'IDDA au plan national.

ANNEXE I

L'approche "micro/macro" intégrée de la réhabilitation

1. Jusqu'à présent, les efforts de réhabilitation industrielle entrepris en Afrique n'ont, en général, pas été suffisamment systématiques ou exhaustifs, et la coopération internationale n'est pas à l'abri de cette critique. La réhabilitation a été envisagée soit comme un remède aux problèmes techniques de telle ou telle entreprise (sans en analyser les causes véritables ni les ramifications), soit comme une question macro-économique. Dans le premier cas, les activités d'assistance technique ont souvent été menées indépendamment des politiques fiscales, monétaires et économiques, sans tenir compte des besoins financiers, des possibilités du marché ni des disponibilités en matières premières et produits intermédiaires. Cette conception a dans bien des cas été à l'origine de projets de réhabilitation trop limités dans leurs objectifs, l'attention étant alors concentrée sur des problèmes précis, au risque d'en négliger d'autres. Dans le second cas, la diversité des activités et du potentiel économiques au niveau micro-économique a été parfois méconnue.

2. La notion de réhabilitation industrielle doit indubitablement être élargie et intégrée : elle doit être l'expression à la fois d'une compréhension des forces macro-économiques et des problèmes réels qui se posent au niveau de l'exploitation. Les entreprises manufacturières devraient être examinées dans le contexte de leur environnement économique général. L'analyse diagnostique et les programmes d'action corrective devront aborder tous les problèmes qui se posent au plan des techniques, de la gestion et de la technologie au niveau de l'exploitation aussi bien que les questions financières, commerciales et structurelles globales aux niveaux sectoriel et macro-économique. Une approche englobant toutes ces questions serait une approche macro/micro qui, partant du niveau macro-économique, passe par les secteurs, sous-secteurs et branches pour aboutir à l'exploitation elle-même. Dans cette optique, la réhabilitation industrielle serait une opération consistant à assurer une utilisation optimale des capacités et des ressources existantes pour favoriser la croissance industrielle : elle s'inscrirait dans une tentative de revitalisation du processus de développement industriel en Afrique.

3. L'approche multidisciplinaire intégrée est illustrée ci-dessous dans la Figure 1. Pour assurer qu'aucun élément de l'environnement économique et institutionnel ne vienne entraver la réhabilitation, l'analyse macro est suivie d'une évaluation micro-économique de la situation de chaque entreprise, dans la perspective de la réhabilitation. En d'autres termes, on s'efforce d'évaluer les changements réalisables qu'il faut apporter à l'environnement économique et institutionnel (politiques, tarifaires, réglementations concernant les allocations de devises, etc.) pour que la réhabilitation ait des chances de succès. L'ONUDI estime qu'un examen de l'entreprise dans son contexte général de travail, effectué d'un point de vue aussi bien micro que macro-économique, permettrait de définir la voie à suivre pour en assurer la viabilité à long terme.

Figure 1 : Approche multidisciplinaire intégrée

Niveau international

Niveau national

Secteur : manufacturier
Sous-secteur : agro-industrie
Branches de l'agro-industrie

Niveau entreprise/exploitation

Macro :

Analyse du contexte de travail
dans ses incidences au niveau
de l'exploitation

Micro :

Changements recommandés
dans le contexte de
travail

4. L'approche macro/micro appelle une action dans trois grandes directions. La première est de recenser des entreprises appropriées où les devises et autres ressources limitées susceptibles d'être investies seront utilisées au mieux pour améliorer la production et les performances de l'entreprise, garantissant ainsi un impact maximum sur la croissance globale. Dans certains cas, la réhabilitation industrielle pourra en fait donner lieu à une recommandation de fermer l'usine. Sans négliger les sérieuses incidences sociales et politiques qu'elle peut avoir, cette solution ne doit alors pas être exclue. Le concept traditionnel de réhabilitation conduit souvent les décideurs à ne considérer que les structures industrielles existantes, alors que l'adoption d'une perspective de la revitalisation plus large et plus ouverte sur l'avenir pourrait aider toutes les parties concernées à comprendre que la fermeture est nécessaire si l'on veut mettre en place une structure industrielle ayant de meilleures chances d'être viable à long terme.

5. La deuxième tâche est de mener parallèlement au processus de réhabilitation de l'entreprise un programme de restructuration du secteur industriel dans son ensemble, de manière à favoriser la croissance, l'intégration à l'économie nationale et la constitution d'industries et de services d'appui. Un tel programme donnera lieu à des investissements pour renforcer la capacité dans l'industrie, les infrastructures, les services et la production primaire. En troisième lieu, il faudra apporter à la politique générale et au cadre administratif les ajustements nécessaires pour étayer plus solidement les efforts déployés aux plans national et international à l'appui des objectifs de régénération industrielle.

6. On peut donc considérer que la réhabilitation est un processus ayant des répercussions sur les techniques, les technologies, l'organisation et la gestion. Elle touche aussi le système économique et financier, la commercialisation ainsi que la conception et les études techniques. La restructuration des sous-secteurs ne devra pas non plus négliger les aspects économiques et financiers, la structure de gestion aux plans général et technique, les technologies et types de production et les marchés intérieurs et étrangers. La diversité des questions en jeu demande que les ressources humaines, matérielles et financières soient réservées à quelques projets ou marchés de dimension raisonnable et que l'attention se concentre sur les progrès technologiques et les tendances du marché.

7. En raison de la multiplicité et de la diversité des domaines qui couvre cette approche, son application appelle, pour être efficace, une mobilisation des ressources auprès des entités nationales, aussi bien publiques que privées, et des organismes étrangers multilatéraux, bilatéraux, commerciaux et financiers. Les activités de ces différentes instances devront être coordonnées pour appuyer de manière adéquate les entreprises et sous-secteurs et la régénération industrielle dans son ensemble.

8. L'adoption de cette approche aidera les gouvernements africains à intégrer les divers aspects concernés - macro-industriel, macro-économique, sectoriel et projets - dans les décisions qu'ils devront prendre en matière de réhabilitation et d'amélioration de la production. L'approche devrait en outre permettre d'augmenter le taux de survie de certaines usines ou sous-secteurs en cours de réhabilitation, en raison de la place qu'elle accorde au contexte dans lequel lesdits sous-secteurs ou entreprises fonctionnent. La réhabilitation industrielle doit être un concept dynamique et ouvert sur l'avenir. En effet, il ne suffit pas de remettre l'industrie sur pied, car la situation aussi bien mondiale qu'économique évolue rapidement et il faut en tenir compte.

9. Des renseignements supplémentaires sur l'approche de l'ONUDI en matière de réhabilitation industrielle peuvent être obtenus auprès du Service des études par région et par pays de l'ONUDI, Vienne.

ANNEXE II

L'approche programmatique

L'approche programmatique de l'ONUDI, que celle-ci applique systématiquement en Afrique depuis 1989, sert à analyser les systèmes industriels à trois niveaux. Au premier niveau, qui est le point de départ de l'exercice, des typologies sectorielles sont établies, qui regroupent les pays selon les schémas de développement de systèmes industriels déterminés. Cela permet de formuler des stratégies de développement adaptées à chaque groupe et tenant compte des besoins spécifiques des pays concernés et de définir les actions - assistance technique, mesures de politiques générale et investissements - nécessaires à leur mise en oeuvre. Le deuxième niveau concerne l'établissement de programmes indicatifs qui sont des programmes de développement sectoriel portant sur des échantillons représentatifs de pays appartenant aux différents groupes établis d'après la typologie sectorielle. Ces programmes indicatifs sont ainsi nommés du fait qu'ils servent de référence non seulement pour développer un secteur industriel dans un pays donné, mais aussi pour concevoir des programmes applicables à d'autres pays présentant un schéma et des possibilités de développement analogues dans le secteur industriel concerné. Au troisième niveau, il s'agit de mettre au point un programme sectoriel intégré qui prévoit des projets d'assistance technique et d'investissement s'appuyant sur une action des pouvoirs publics en faveur d'un secteur industriel précis. Cette tâche se trouve considérablement facilitée et accélérée lorsque les deux opérations précédentes de l'approche programmatique ont été accomplies bien qu'elle puisse en principe être menée indépendamment d'elles.

En 1989, l'ONUDI a analysé le développement de certains systèmes industriels - machines et outillage agricoles, engrais, pesticides et agro-alimentaire - dans 50 pays d'Afrique et établi des typologies sectorielles pour les trois premiers secteurs. Ces typologies, qui se fondent sur une analyse statistique de multiples variables correspondant à tous les éléments d'un système industriel (ressources naturelles et autres intrants, production, consommation, commerce, politiques connexes, etc.), ont permis de classer les pays en groupes ayant des caractéristiques et un potentiel similaires de développement en ce qui concerne un sous-secteur industriel donné. En partant de cette analyse, on a défini des stratégies de développement sectoriel pour chaque groupe de pays ainsi que les éléments de programmes intégrés d'assistance technique, d'investissements et de mesures de politique générale nécessaires pour mettre en oeuvre ces stratégies. La typologie sectorielle a permis de recenser six schémas de développement différents pour le secteur des machines et de l'outillage agricoles, dix pour celui des engrais et neuf pour les pesticides. Des stratégies de développement adaptées à chaque groupe et les trains de mesures nécessaires à leur application ont été définis pour chaque schéma de développement.

Exploitant et approfondissant les résultats des typologies sectorielles, on effectue actuellement une analyse plus poussée de pays représentatifs de groupes prioritaires qui permet d'établir sur des programmes de développement sectoriel comportant des montages intégrés de projets d'assistance technique et d'investissement. Ces études constituent un moyen économique de programmer l'assistance technique, du fait notamment que les résultats sont cumulatifs et que l'expérience acquise facilite et accélère la programmation pour

d'autres pays connaissant un développement sectoriel similaire. Les études portent sur des secteurs prioritaires de certains pays d'Afrique ; 24 d'entre elles ont été entreprises en 1989 et 30 autres sont prévues pour 1990-1991. Les résultats préliminaires de programmes indicatifs dressés en Afrique ont permis de recenser les possibilités suivantes en matière de projets d'assistance technique et d'investissement :

Sous-secteur	Nombre de pays	Assistance technique (milliers de \$ EU)	Investissements (milliers de \$ EU)
Machines et outillage agricoles	2	450	500
Industrie agro-alimentaire	3	1 800	45 000
Engrais	2	8 000	
Pesticides	1	50	3 400
Pêche	5	7 100	49 000

Les typologies sectorielles, les programmes indicatifs et les programmes de développement sectoriel intégré décrits plus haut peuvent aider les gouvernements et l'ONUDI à prendre des décisions concernant le développement industriel et à trouver des donateurs et investisseurs potentiels. Ils contribuent ainsi à établir les bases de la programmation de la deuxième Décennie du développement industriel de l'Afrique.

Des renseignements supplémentaires sur l'approche programmatique et ses possibilités d'application à la programmation de l'assistance technique et des investissements peuvent être obtenus auprès du Groupe de l'appui à l'élaboration des programmes, ONUDI, Vienne.

ANNEX III

Propositions pour un programme de promotion des investissements industriels dans le cadre de la deuxième Décennie du développement industriel de l'Afrique

Le programme a pour fonction d'aider les pays africains à augmenter, dans le cadre de leurs politiques et de leurs priorités, la production industrielle des secteurs privé et public en recourant à toutes les formes de coentreprise industrielle et commerciale entre des promoteurs des projets d'investissement industriel africains et des partenaires étrangers. Il s'agit pour cela de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en place de projets en matière de financement, marketing, technologie, gestion, etc. Le programme se propose d'intervenir à la fois au niveau des institutions chargées de promouvoir les investissements industriels dans ces pays et au niveau des entrepreneurs souhaitant développer un projet d'investissement industriel sur la base d'un partenariat.

1. PROBLEMES VISES:

Ce programme répond à deux problèmes majeurs en Afrique:

- Le renforcement de l'efficacité des institutions de promotion des investissements industriels en Afrique;
- La difficulté, dans le contexte économique et financier mondial actuel, d'attirer des investisseurs et des entrepreneurs en Afrique alors que c'est une des seules solutions qui permettrait de répondre à la crise économique, financière et sociale que connaît cette région (désinvestissement, chômage, crises financière et économique...)

Un effort spécial doit être effectué pour tenter de limiter la tendance au désinvestissement en Afrique. Le programme se propose de mettre en place une stratégie d'assistance visant à assurer une meilleure qualité des projets d'investissement industriel promus, des promoteurs mieux préparés au monde des affaires et de l'industrie, des institutions plus efficaces en matière d'identification et de promotion des investissements dans leur pays.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS

- I.1 Réaliser un bilan-diagnostic très précis des actions nécessaires pour rendre ces instituts, offices, bureaux de promotion des investissements industriels en Afrique plus efficaces et formuler des recommandations pour que ces institutions puissent favoriser un meilleur climat d'investissement dans leurs pays (révision des guides des investisseurs, formation aux techniques de communication pour la promotion de l'image de marque de leur pays à l'étranger et pour l'accueil et l'assistance auprès d'investisseurs potentiels étrangers, sensibilisation des institutions bancaires et financières aux efforts de promotion engagés, etc.).

I.2. Formation sur des cas réels des agents de ces bureaux à des techniques plus efficaces d'identification, formulation, évaluation et promotion de projets d'investissement industriel (en particulier développer l'utilisation des fiches - guides de projets - How to start manufacturing industries -, formation à l'utilisation de logiciel approprié pour la pré-évaluation de projets - Prospin -, formation aux techniques de promotion sur des cas réels et en étroite collaboration avec les Services de promotion industriels (SPI) en particulier par le biais du programme des délégués, etc.).

II. Assistance auprès des industriels africains souhaitant réaliser des projets d'investissement industriel en partenariat:

II.1 Identifier les secteurs industriels qui pourront attirer des investisseurs étrangers (analyse des créneaux porteurs sur les marchés des pays industrialisés et sur les marchés locaux et/ou régionaux, sélection des filières correspondantes en Afrique, etc.)

II.2 Identifier, formuler, préparer, promouvoir et suivre des projets d'investissement industriel dans le cadre d'une approche préférentiellement sectorielle de façon à valoriser la qualité des projets et de leurs promoteurs plutôt que la quantité:

- Identification de projets d'investissement et de leurs promoteurs dans les créneaux sélectionnés;
- Préparation des projets de façon à ce qu'ils correspondent à la demande des partenaires potentiels (informations détaillées sur les marchés, les promoteurs et leur surface financière, etc.);
- Promotion des projets en particulier par le biais des offices de promotion des investissements locaux et des SPI de l'ONUDI;
- Organiser des forums de promotion de projets d'investissement industriel pour que les promoteurs sélectionnés puissent négocier les projets avec des partenaires potentiels préalablement identifiés et sélectionnés et favoriser la participation des promoteurs africains à ces forums;
- Financement de voyages des promoteurs africains dans les pays industrialisés pour négocier avec des partenaires potentiels et visiter leurs entreprises etc.;
- Assister les promoteurs africains dans la finalisation des accords de partenariat y compris une assistance au montage juridique et financier des projets et à la réalisation d'études de pré-investissement nécessaires à la conclusion des accords de partenariat.

Par souci d'efficacité maximale, et pour éviter une duplication des efforts entrepris en Afrique dans les activités ci-dessus mentionnées il est impératif que ces actions soient menées en étroite concertation et coopération avec les autres institutions de développement multilatérales et/ou bilatérales.

Des informations supplémentaires peuvent être obtenues auprès du Service de Promotion des investissements industriels, ONUDI, Vienne

ANNEXE IV

Le concept ONUDI de la gestion stratégique à l'appui
du développement industriel de l'Afrique

La gestion stratégique du développement industriel est une méthode active d'appui à la restructuration et au développement d'un système industriel dans le cadre des programmes de réforme lancés par les gouvernements africains pour améliorer la situation et la gestion de leur économie ^{1/}. Cette méthode est fondée sur un système de coopération entre le gouvernement et les acteurs publics et privés opérant dans le secteur industriel.

L'objectif général de la méthode de gestion stratégique du processus d'industrialisation est de mettre en place un système industriel efficace et compétitif qui contribuera à la modernisation générale et à la croissance de l'économie. Les principales caractéristiques de cette méthode sont les suivantes :

- 1) Elle s'attache essentiellement à formuler et à exécuter des stratégies et des programmes d'action en vue de la restructuration ou du développement de sous-systèmes industriels spécifiques qui peuvent donner lieu à des activités industrielles efficaces et compétitives ^{2/}. Le programme d'action vise à améliorer l'organisation et le fonctionnement du sous-système industriel et notamment à créer de nouvelles industries, à développer ou restructurer les industries existantes et à renforcer les capacités requises en matière de technologie, commercialisation, gestion, etc.
- 2) Les stratégies et programmes d'action sont conçus et supervisés par des groupes consultatifs stratégiques constitués pour chaque sous-système industriel. Au sein de ces groupes sont représentés les principaux acteurs publics et privés qui opèrent dans le sous-système : industriels, fournisseurs, distributeurs et institutions de financement, de technologie et de formation.
- 3) Le gouvernement, éventuellement avec l'aide technique et financière des pays et organismes donateurs, peut prendre des mesures et des dispositions précises pour aider les opérateurs de chaque sous-système industriel à mettre en oeuvre leurs stratégies et leurs programmes d'action. Ce programme d'appui des pouvoirs publics devrait cependant être subordonné à la poursuite de certains résultats précis dont la réalisation sera surveillée et devrait être conforme au cadre général défini pour les objectifs et politiques macro-économiques et sectoriels.

^{1/} Cette méthode est appliquée par l'ONUDI - ou est sur le point de l'être - au Burkina Faso, au Cameroun, au Congo, en Côte d'Ivoire, en Guinée, à Madagascar, au Niger, au Nigeria, au Sénégal et au Zaïre.

^{2/} Un sous-système industriel est un réseau d'activités de production et de services qui se met en place autour d'une ressource principale et/ou d'un marché final, et/ou d'une technologie. Le sous-système, englobe non seulement les activités industrielles, mais également tous les services d'appui (approvisionnement, distribution et commercialisation, transports, financement, mise au point des technologies et formation).

Le cadre structurel fondamental qui sous-tend la gestion stratégique du processus d'industrialisation comprend trois systèmes organisationnels interdépendants :

- 1) Un système d'appui technique et d'information, relevant en général du Ministère de l'industrie et fonctionnant en étroite coopération avec les représentants des acteurs opérant dans le secteur industriel et avec les autres ministères concernés. Il a pour tâches principales d'aider à identifier les principaux sous-systèmes industriels et à en faire le diagnostic, à organiser les groupes consultatifs stratégiques, à préparer et à mettre en oeuvre les stratégies et les programmes d'action des groupes consultatifs stratégiques et à préparer et surveiller les mesures et politiques d'accompagnement adoptées par les pouvoirs publics.
- 2) Un système intergouvernemental de prise de décisions pour le choix des sous-systèmes industriels à inclure dans le processus de gestion stratégique et pour l'approbation et le suivi de l'ensemble des politiques et mesures destinées à accompagner l'application des stratégies et programmes d'action axés sur la restructuration et le développement des sous-systèmes industriels retenus.
- 3) Un système consultatif regroupant pouvoirs publics et représentants des acteurs opérant dans le secteur industriel et ayant pour mission de suivre régulièrement la performance et le développement de ce secteur.

D'autres informations sur la méthode de la gestion stratégique et ses applications peuvent être obtenues auprès du Service de la planification industrielle de l'ONUDI, Vienne.

ANNEXE V

Appui direct à l'industrie dans le cadre de fonds d'affectation spéciale : la méthode des fonds de démarrage

L'un des objectifs du système des fonds d'affectation spéciale est de disposer d'un mécanisme financier qui permet à l'ONUDI de répondre promptement et efficacement aux besoins des entreprises industrielles (publiques, privées, coopératives ou mixtes) des pays en développement - besoins qui ne sont pas facilement satisfaits par les sources traditionnelles de financement lesquelles en tout état de cause, ne peuvent couvrir pleinement la demande des pays en développement pour les services que rend l'ONUDI.

Les mécanismes de financement traditionnels sont davantage conçus pour servir les gouvernements des pays en développement et leurs institutions que pour répondre aux besoins critiques et urgents des sociétés exploitantes et des entreprises industrielles du secteur manufacturier. En général, les fonds multilatéraux ne peuvent être accordés directement aux entrepreneurs privés pour servir à des activités génératrices de profits. Ces fonds peuvent, cependant, être utilisés pour appuyer indirectement le développement du secteur industriel privé et contribuer ainsi à faire évoluer l'infrastructure dans un sens plus favorable à l'environnement économique. Il arrive très souvent que les subventions disponibles soient trop faibles par rapport à l'ampleur des apports nécessaires pour résoudre les problèmes que rencontre telle ou telle entreprise industrielle. Le long délai qu'exige l'octroi d'une aide multilatérale sous forme de don oblige souvent même les sociétés parastatales ou publiques à rechercher d'autres sources d'assistance.

De nombreuses entreprises des pays industriels demandent à l'ONUDI d'être un partenaire dévoué et fiable, à l'abri des pressions commerciales et des motivations lucratives, qui leur fournira des conseils techniques sérieux et impartiaux et les aidera à acquérir les biens et services dont elles ont besoin en leur faisant économiser beaucoup d'argent, de temps et de difficultés. Le réseau mondial de contacts que l'ONUDI a établis avec fournisseurs, vendeurs et entrepreneurs leur est des plus utile, de même que l'expérience longue et variée qu'a acquise l'Organisation des problèmes de développement industriel correspond bien à leurs besoins.

Un autre objectif du système de fonds d'affectation spéciale est de fournir des services utiles aux institutions de financement du développement (nationales, régionales ou internationales) et aux organismes donateurs publics ou privés, notamment pour l'exécution de programmes et projets intéressant le secteur privé ou pour la réalisation de certains objectifs prioritaires de développement.

Dans les pays les plus pauvres - c'est-à-dire essentiellement les PMA - les promoteurs privés n'ont pas toujours les ressources financières nécessaires pour couvrir tout le cycle de développement d'un projet. Il leur est généralement très difficile, en particulier, de financer les études de préinvestissement qu'exigent les projets qu'ils envisagent. Cette situation a amené un certain nombre de gouvernements à prendre des dispositions ou à mettre en place des arrangements visant à aider les promoteurs privés à financer, par l'intermédiaire de l'ONUDI, les activités de préinvestissement

nécessaires à leurs projets d'investissement industriel. Ce financement relève de la méthode des "fonds de démarrage" qui a été largement appliquée par des pays tels que le Danemark, le Japon, le Canada et la Corée ainsi que par certaines sociétés privées des pays développés pour aider les entreprises privées des pays en développement à concevoir et à mettre en oeuvre des projets d'investissement industriel.

Le resserrement des relations de travail avec des entreprises et des associations industrielles (par exemple chambres de commerce, fédérations industrielles, etc.) des pays développés a permis à l'ONUDI d'obtenir des fonds de démarrage pour des travaux communs d'identification, de conception et de formulation de projets ainsi que des offres d'experts et autres services (par exemple formation, essais, analyses, etc.) à tarif réduit ou à titre gratuit. Le nombre des sociétés qui sont venues présenter à l'ONUDI leurs capacités et leurs spécialités a également fortement augmenté ces deux dernières années. Elles ont apporté à l'ONUDI une masse de renseignements techniques et de nombreuses idées pratiques qui peuvent être utilisés pour améliorer la conception des projets.

Plusieurs sociétés de réputation mondiale telles que Bechtel (Etats-Unis), SNC (Canada), Energo projekt (Yougoslavie) et Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co. Ltd. (Japon), ont conclu avec l'ONUDI des accords en vertu desquels elles lui assurent, sur court préavis, la fourniture d'experts et autres services. Parmi celles qui ont créé des fonds d'affectation spéciale pour l'identification et la formulation de projets, on compte la Fédération danoise des industries, l'Agence danoise de développement international (DANIDA), l'Association danoise des industries pharmaceutiques ainsi que diverses entreprises originaires des pays suivants : Canada, Danemark, France, Hongrie, Italie, Japon, Pologne, République de Corée et Etats-Unis d'Amérique. Les négociations sont bien avancées avec nombre d'autres sociétés, de sorte que cette liste devrait s'allonger rapidement.

Il faut mentionner tout particulièrement le fonds d'affectation spéciale mis en place par la Engineering Consulting Firms Association du Japon (ECFA) pour le développement des industries d'exportation dans la région couverte par l'Association des nations de l'Asie du sud-est (ANASE). A la suite d'une mission conjointe ONUDI/ECFA aux Philippines ainsi qu'en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, on a identifié divers projets susceptibles de faire l'objet d'une coopération plus poussée au niveau des entreprises. Des résultats encourageants ont également été obtenus dans le secteur agro-industriel en Afrique par des projets financés par le Gouvernement japonais. Un projet financé par DANIDA a porté sur l'évaluation des possibilités de réhabilitation d'entreprises individuelles dans divers secteurs au Salvador, au Nicaragua et en République-Unie de Tanzanie; des activités analogues sont prévues au Cameroun, au Congo, à Djibouti, en Egypte, aux Maldives et au Mozambique.

Des renseignements supplémentaires sur les arrangements de l'ONUDI en matière de fonds d'affectation spéciale peuvent être obtenus auprès de la Section des projets financés par fonds d'affectation spéciale, ONUDI, Vienne.

ANNEXE VI

Critères à appliquer pour le choix des projets industriels moteurs aux niveaux national et sous-régional

I. Niveau national

Les critères généraux énoncés ci-après pour le choix des projets industriels moteurs peuvent servir de guide aux pays d'Afrique pour l'élaboration de leurs propres critères.

1. Industries exploitant des ressources

Le projet:

- a) Utilise des ressources naturelles locales (matières premières et énergie) pour des opérations de transformation primaire et secondaire;
- b) Satisfait la demande intérieure ou offre des possibilités d'exportation;
- c) Offre des possibilités manifestes de développement intégré d'une branche d'industrie ou d'un sous-secteur industriel;
- d) Favorise l'établissement de liens avec d'autres activités économiques nationales, éventuellement aussi au sein de la sous-région;
- e) Offre des possibilités de mise au point de technologie appropriées, y compris les technologies traditionnelles;
- f) Débouche sur la modernisation, la rationalisation, l'amélioration et la diversification des unités de production lorsque cela est réalisable;
- g) Produit des biens intermédiaires et des pièces, des éléments et des accessoires pour les industries existantes ou prévues;
- h) Offre des possibilités d'emploi et de formation de main-d'oeuvre locale;
- i) Remplace, dans la mesure du possible, les matières synthétiques par des matières naturelles, renouvelables en particulier;
- j) Contribue à l'autosuffisance alimentaire, en particulier, et au développement rural, en général;
- k) Assure un effet multiplicateur qui favorise l'intégration non seulement nationale mais aussi sous-régionale.

2. Industries mécaniques

Le projet:

- a) Satisfait les besoins d'entretien et de réparation de l'industrie et d'autres activités économiques;
- b) Assure des opérations de transformation primaire et secondaire des métaux, par exemple: pièces coulées ou moulées, ouvrages de ferronnerie, accessoires et garnitures;

- c) Produit des pièces et des composants pour la fabrication de matériel et de machines destinés à la production et à la transformation de denrées alimentaires et de produits agricoles, aux transports et communications, ainsi qu'à la production et au transport d'énergie;
- d) Met en place des installations et services d'appui de base: fonderies, forges, ateliers de mécanique, ateliers d'outillage, installations pour le traitement thermique, le travail des métaux, le mouillage des métaux et les essais de produits;
- e) Produit des effets d'entraînement et comble des lacunes dans le sous-secteur des industries mécaniques et des services d'appui, comme par exemple conception de produits, de machines et d'installations et organisation industrielle;
- f) Réduit la dépendance du pays à l'égard de facteurs de production extérieurs (pièces détachées, composants, accessoires, etc.);
- g) Contribue à la formation des opérateurs.

II. Niveau sous-régional

Pour qu'un projet industriel soit choisi comme projet multinational ou sous-régional moteur, il devrait répondre à tous les critères fondamentaux du groupe 1 et à un ou plusieurs critères supplémentaires du groupe 2.

1. Critères fondamentaux

Le projet:

- a) Fournit des apports pour les secteurs prioritaires énoncés dans le Plan d'action de Lagos et l'Acte final de Lagos: alimentation, transports et communications, énergie;
- b) Peut être effectivement intégré à d'autres activités et infrastructures industrielles et économiques dans la sous-région;
- c) Implique l'utilisation et la mise en valeur, dans toute la mesure du possible, des ressources naturelles de l'Afrique (matières premières et énergie) de manière à profiter premièrement à la sous-région, deuxièmement à d'autres pays africains et troisièmement à des pays non africains;
- d) Crée des biens intermédiaires nécessaires aux industries existantes ou prévues, ou des produits mécaniques, notamment ceux liés aux industries alimentaires, aux matériaux de construction, aux textiles, à l'énergie, aux transports et à l'extraction minière;
- e) Permet, au premier chef, de satisfaire directement ou indirectement, les besoins essentiels des peuples de la sous-région et, le cas échéant, d'autres pays africains;
- f) Implique i) des économies d'échelle, ii) une technologie complexe ou perfectionnée, iii) des investissements importants, et iv) un (des) marché(s) au(x)quel(s) les pays de la sous-région, pris individuellement, ne pourraient avoir accès;
- g) Favorise la coopération, en particulier entre les pays africains, en ce qui concerne les accords à long terme relatifs à l'offre et l'acquisition de matières premières, de produits intermédiaires et de produits finis; la sous-traitance; le troc; la participation au capital social, etc.;
- h) Aide à réduire la forte dépendance de la région à l'égard de facteurs de production extérieurs.

2. Critères supplémentaires

Le projet:

- a) Offre effectivement ou pourrait offrir des avantages relatifs sur des projets analogues dans d'autres groupes de pays (africains et non africains), notamment en ce qui concerne les matières premières, l'énergie et l'infrastructure requise;
- b) Complète un (des) projet(s) connexe(s) ou une (des) unité(s) de production existante(s) dans la sous-région;
- c) permet l'acquisition de devises en créant une capacité d'exportation et s'accompagne de la mise en valeur des matières premières;
- d) Permet la rénovation et la rationalisation d'une ou de plusieurs unités de production existantes;
- e) Remplace, chaque fois que cela est possible dans la pratique, des matières synthétiques par des matières naturelles, notamment renouvelables.