



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

18480-F

Distr. LIMITEE

ODG.10(SPEC.)\*  
4 juillet 1990

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

---

Réunion d'experts de haut niveau  
sur la formulation, la planification,  
la négociation, l'exécution et le suivi  
de projets industriels multinationaux en Afrique

Vienne (Autriche), 25-29 septembre 1989



IDENTIFICATION, FORMULATION, EXECUTION ET SUIVI  
D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES\*\*

Document établi par le Secrétariat de l'ONUDI

\* Précédemment publié sous la cote ID/WG/489/2.

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

## TABLE DES MATIERES

<u>Chapitre</u>	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 9	1
II. IDENTIFICATION ET FORMULATION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES	10 - 31	3
A. Le cycle du projet	11 - 15	3
B. Identification et formulation d'entreprises industrielles multinationales en Afrique	16 - 25	5
C. Elaboration de l'étude de faisabilité	26 - 27	9
D. Examen de l'étude de faisabilité	28 - 31	11
III. EXECUTION DU PROJET	32 - 40	13
A. Responsabilité du programme d'exécution	34	13
B. Négociations avec le fournisseur de technologie	35 - 36	14
C. Accord d'association	37 - 38	15
D. Accords financiers	39 - 40	16
IV. ACCORD ENTRE PAYS PARTICIPANT A DES PROJETS INDUSTRIELS MULTINATIONAUX	41 - 92	16
A. Accords de commercialisation	42 - 49	16
B. Dispositions financières	50 - 62	18
C. Dispositions concernant la gestion	63 - 67	20
D. Dispositions concernant le transfert de technologie	68 - 74	22
E. Questions juridiques	75 - 83	24
F. Questions techniques	84 - 88	26
G. Questions commerciales	89 - 92	27
V. SUPERVISION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES	93 - 123	28
A. Raison d'être, niveaux, objectifs et cadre de référence	93 - 100	28
- Niveaux de supervision	94 - 98	28
- Objectifs	99	29
- Cadre de référence	100	29

TABLE DES MATIERES (suite)

<u>Chapitre</u>	<u>Paragraphe</u>	<u>Page</u>
B. Le suivi comme processus permanent	101 - 115	30
- Présentation des données	102	31
- A qui confier la supervision ?	103	31
- Contrôles et vérification des comptes	104 - 105	31
- Rétroaction en temps opportun	106	32
- Application des mesures correctives	107 - 108	32
- Critères pour la formulation des données détaillées nécessaires à la supervision	109 - 115	32
C. Supervision au niveau international	116 - 119	33
D. Supervision au niveau du conseil d'administration	120 - 121	37
E. Suivi au niveau de l'usine	122 - 123	40
VI. SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES	124 - 145	43
Formation industrielle	133 - 137	44
Services consultatifs	138 - 141	45
Réserve d'entrepreneurs	142 - 145	46
VII. ROLE DE L'ONUDI ET DES AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES COMPETENTES DANS L'IDENTIFICATION, LA FORMULATION, L'EXECUTION ET LE SUIVI D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES	146 - 162	48
A. Rôle de l'ONUDI	147 - 160	48
B. Rôle des autres organisations internationales compétentes	161 - 162	51

SIGLES ET ACRONYMES

ACF	-	Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
CCCE	-	Caisse centrale de coopération économique
CDI	-	Centre pour le développement industriel
CEA	-	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	-	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	-	Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale
CEE	-	Communauté économique européenne
CIMAO	-	Ciments de l'Afrique de l'Ouest
CNUCED	-	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CNUST	-	Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales
FCFA	-	Franc de la communauté financière de l'Afrique
FMI	-	Fonds monétaire international
GATT	-	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
IDDA	-	Décennie du développement industriel de l'Afrique
INTIB	-	Banque d'informations industrielles et technologiques
KfW	-	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MULPOC	-	Centre multinational de programmation et d'exécution des projets
OUA	-	Organisation de l'unité africaine
ONUDI	-	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PNUD	-	Programme des Nations Unies pour le développement
SADCC	-	Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe
SFI	-	Société financière internationale
UDEAC	-	Union douanière et économique de l'Afrique centrale
UMOA	-	Union monétaire ouest-africaine
ZEP	-	Zone d'échanges préférentiels pour l'Afrique orientale et australe

## I. INTRODUCTION

1. Les problèmes économiques de l'Afrique préoccupent depuis longtemps les chefs d'Etat et de gouvernement du continent et une action commune des pays africains est perçue comme l'un des principaux moyens qui permettraient d'accélérer le développement et d'inverser la tendance négative actuelle. La Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA), dont l'application est suivie par la Commission économique pour l'Afrique (CEA), l'Organisation de l'unité africaine (OUA) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), reflète l'importance accordée par le Plan d'action de Lagos au développement industriel en tant que moteur de la croissance économique et du développement général des pays d'Afrique.

2. Le programme de l'IDDA est destiné à concrétiser la partie du Plan d'action de Lagos consacrée à l'industrie. Il est basé sur le double principe de l'autonomie collective et de l'autosuffisance et met l'accent sur le développement de certaines industries clefs - industrie agro-alimentaire, métallurgie, industrie chimique et industrie mécanique - qui ont souvent des répercussions positives sur d'autres secteurs de l'économie. L'adoption du Programme d'action des Nations Unies pour le redressement économique et le développement de l'Afrique, 1986-1990 a donné au programme de l'IDDA une nouvelle importance puisqu'il contribue à la réalisation des objectifs du Programme d'action.

3. Le développement d'industries clefs pourrait avoir d'importantes répercussions sur le développement général des pays d'Afrique. Etant donné l'ampleur des ressources nécessaires dans chaque cas (investissements financiers; ressources humaines compétentes en matière de gestion et main-d'oeuvre qualifiée; technologie et savoir-faire importés) et le fait que les marchés doivent être d'une taille suffisante pour absorber la production, les pays africains doivent, dans un esprit de coopération, y participer ensemble. Cela est d'autant plus indispensable que les structures socio-économiques et le niveau de développement de l'Afrique aujourd'hui, de même que les ressources financières et humaines du continent, sont insuffisants pour permettre dans la plupart des cas à un pays d'exécuter seul de tels projets. Il faudra donc coordonner et harmoniser les politiques, plans et programmes nationaux aux niveaux régional et sous-régional, en particulier quand ils concernent la création d'industries clefs et d'autres projets multinationaux.

4. Les industries clefs identifiées dans le programme de l'IDDA sont :

- L'industrie agro-alimentaire;
- L'industrie métallurgique et l'industrie mécanique pour la production de machines-outils, d'outils, de pièces détachées, etc.;
- L'industrie des matériaux de construction et l'industrie du bâtiment;
- L'énergie et les secteurs connexes;
- L'industrie chimique (engrais, produits pharmaceutiques et pesticides);
- L'entretien et la réparation mécaniques, électriques et électroniques;
- L'industrie à base forestière et l'industrie textile.

5. Les domaines et services d'appui également identifiés dans le programme de l'IPDA sont :

- Les institutions nationales, régionales et sous-régionales capables d'encourager l'intégration régionale et sous-régionale;
- Les programmes de développement de l'esprit d'entreprise;
- Les installations de formation et les centres d'excellence pour la formation technique, à la gestion, et dans d'autres domaines encore;
- Les services locaux de conseils industriels notamment dans le domaine de l'ingénierie, de l'économie et des finances;
- Les services d'information et de documentation industrielles y compris les banques électroniques d'informations et de données industrielles.

6. En dépit des programmes spéciaux et des moyens mis en oeuvre pour accélérer le développement industriel, notamment le développement des entreprises industrielles multinationales africaines, le rythme de l'industrialisation est resté extrêmement lent (voir tableau 1 ci-dessous). La part de l'Afrique dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale n'a jamais dépassé 1 % depuis 1970, sauf en 1982 et 1983 où elle a effectivement atteint 1 %, contre plus de 12 % pour l'ensemble des pays en développement considérés globalement et plus de 6 % pour l'Amérique latine.

Tableau 1

Part des groupements économiques et des régions en développement dans la valeur ajoutée manufacturière mondiale en prix constants de 1980 (1970-1985)

Année	Pays en développement	Pays à économie planifiée	Pays développés à économie de marché	Régions en développement		
				Afrique	Asie du Sud-Est	Amérique latine
1970	10,4	16,0	73,6	0,8	2,3	6,1
1971	10,8	16,5	72,7	0,8	2,4	6,3
1972	10,9	16,5	72,6	0,8	2,4	6,4
1973	10,9	16,4	72,7	0,8	2,5	6,3
1974	11,4	17,6	71,0	0,8	2,6	6,6
1975	12,0	19,9	68,5	0,9	2,8	6,8
1976	12,1	19,3	68,6	0,9	3,0	6,7
1977	12,3	19,5	68,2	0,9	3,1	6,7
1978	12,4	19,7	67,9	0,9	3,3	6,6
1979	12,6	19,8	67,6	0,8	3,3	6,9
1980	13,0	20,2	66,8	0,9	3,4	7,0
1981	12,9	20,8	66,3	0,9	3,6	6,7
1982	13,2	21,5	65,3	1,0	3,7	6,6
1983	13,0	21,4	65,6	1,0	3,0	6,2
1984	12,0	21,0	66,1	0,0	3,0	6,2
1985	12,8	21,2	66,0	0,0	3,0	6,1

Source : Manuel de statistiques industrielles (1988) de l'ONUDI (p. 21).

7. La création d'organisations sous-régionales en Afrique, telles que la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC), l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC), La Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), la Zone d'échanges préférentiels (ZEP) pour l'Afrique orientale et australe, l'Union du Maghreb arabe et la Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC), qui ont adopté des protocoles spécifiques en matière de coopération industrielle, a rendu la coopération et l'intégration industrielles régionale et sous-régionale encore plus nécessaires. Avec l'aide d'organismes internationaux et en particulier de l'ONUDI, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de la CEA, ces organisations ont adopté un certain nombre de mesures destinées à encourager le lancement de projets industriels multinationaux. Certaines d'entre elles ont défini un cadre juridique pour les entreprises industrielles multinationales, ou ont pris des mesures en ce sens.

8. Au cours de son action en Afrique dans le cadre de la Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA), et compte tenu de l'importance croissante accordée à la promotion de la coopération industrielle intra-africaine, l'ONUDI a jugé opportun de faire le point de ce qui avait déjà été accompli et de l'expérience acquise, puis de soumettre aux gouvernements, organisations et entreprises publiques et privées africains des propositions concernant la création et l'exploitation d'entreprises industrielles multinationales.

9. Cet exercice devrait déboucher sur la préparation d'un bref manuel ou d'une fiche synoptique présentant de façon simple et claire les démarches à suivre et destiné à être largement diffusé en Afrique. Ce manuel ou cette fiche pourrait aider les gouvernements, organisations et industriels africains à formuler, planifier, négocier, exécuter et suivre des entreprises industrielles multinationales. Il/elle pourrait également être utilisé comme document de référence ou matériel pédagogique par les universités ou les institutions techniques et de gestion afin de préparer leurs étudiants à travailler à ces projet(s).

## II. IDENTIFICATION ET FORMULATION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES

10. Les entreprises industrielles multinationales sont définies comme des projets élaborés en coopération par plusieurs pays. Cette coopération peut prendre diverses formes : participation au capital; accès aux marchés des pays membres, fourniture d'un appui en matière de gestion ou de compétences techniques ou encore partage des responsabilités en ce qui concerne la promotion de l'ensemble du (ou des) projet(s).

### A. Le cycle du projet

11. L'identification, la formulation, l'évaluation préalable, l'exécution et le suivi des projets industriels multinationaux forment généralement un cycle. Au stade de l'identification, les idées de projet sont tirées des statistiques sur les échanges, les ressources naturelles et la technologie, par exemple des tendances en ce qui concerne les exportations et les importations; d'études économiques y compris les études sectorielles; de suggestions d'experts de certaines questions et d'informations spécialisées

obtenues à l'occasion de contacts. A ce stade, il importe notamment de définir clairement les objectifs du projet comme d'en déterminer le résultat final et son intérêt. Il faut également déterminer : i) le type de technologie nécessaire; ii) la nature des matières premières et des autres intrants, ainsi que leur disponibilité; iii) la destination de la production (c'est-à-dire si elle est destinée à la consommation locale ou à l'exportation); iv) le coût total estimatif du projet.

12. Le stade suivant est celui de la formulation ou de la préparation du projet. A ce stade, l'idée initiale prend forme après une analyse détaillée des données préliminaires pertinentes, et on en détermine la viabilité économique et financière de même que la faisabilité technique afin de pouvoir obtenir le financement nécessaire. Il faut également à ce stade estimer les retombées sociales positives du projet.

13. Si la viabilité économique et financière du projet est confirmée, on prend alors la décision ferme et définitive d'aller de l'avant. La prochaine étape consiste en une évaluation préalable détaillée des besoins en capital, en personnel de gestion et en main-d'oeuvre et en l'établissement de projections concernant la marge brute d'autofinancement, les coûts d'exploitation, la rentabilité et les retombées socio-économiques.

14. Après l'évaluation préalable vient l'ensemble des activités, généralement effectuées par les auteurs du projet, nécessaires pour conclure les dispositions préliminaires, c'est-à-dire :

- Mobiliser les ressources financières nécessaires (fonds propre et ressources empruntées);
- Recruter un personnel de gestion qualifié et acceptable;
- Nommer les partenaires techniques;
- Désigner les architectes, géomètres, ingénieurs et entrepreneurs qui seront chargés de la construction des bâtiments et de l'infrastructure nécessaires;
- Négocier l'obtention de la technologie appropriée;
- Prendre les dispositions pour l'achat de l'usine et de l'équipement, des matières premières et des autres intrants;
- Prévoir les mesures nécessaires pour commercialiser les produits de façon efficace;
- Régler de façon satisfaisante toute autre question (comme par exemple l'obtention, si besoin est, de licences d'importation), qui permettra de mener à bien la phase de préexploitation, de commencer la production et de la commercialiser.

15. Avant d'entreprendre les travaux, il pourrait être souhaitable de charger un groupe d'experts indépendants d'évaluer le projet afin de déterminer si les termes et conditions retenus dans le rapport d'évaluation préalable ont été

respectés. En ce sens, l'évaluation devrait être considérée comme faisant partie intégrante d'un processus permanent de suivi du projet pendant toute sa durée de vie.

F. Identification et formulation d'entreprises industrielles multinationales en Afrique

16. Normalement, les projets sont identifiés au niveau des pays : ils ne deviennent des projets interpays ou multinationaux que lorsque le pays concerné ne peut l'exécuter seul, pour l'une des raisons suivantes :

- Il n'est pas en mesure de fournir les ressources financières nécessaires ni de mobiliser d'autres ressources financières;
- Le marché intérieur est trop petit pour permettre un rythme de production optimal;
- Il ne dispose pas de la technologie et du savoir-faire nécessaires;
- Il manque de main-d'oeuvre qualifiée et de moyens administratifs.

17. Si, compte tenu des investissements à effectuer et de la complexité technique, le secteur privé est incapable d'assurer la réalisation du projet, le gouvernement peut décider de s'en charger en raison de l'importance dudit projet pour l'économie nationale. Celui-ci sera alors formulé à partir de données préliminaires pertinentes, en précisant :

- Son objectif et sa portée;
- Sa viabilité économique et financière;
- Sa faisabilité technique;
- Les disponibilités en matières premières et autres intrants;
- La nature de la technologie appropriée nécessaire et ses sources;
- Le coût total estimatif;
- La destination de la production (consommation locale, exportation ou les deux);
- Le pays d'accueil;
- L'importance du projet compte tenu des priorités industrielles nationales;
- La compatibilité des éventuels pays participants.

18. Les invitations adressées à d'autres pays devront être accompagnées d'un exemplaire de l'étude de pré-faisabilité que les pays invités devront étudier avec soin. Ils devront également laisser à leurs experts suffisamment de temps pour évaluer l'étude et formuler leurs observations, notamment en ce qui concerne :

- L'importance du projet;
- Les hypothèses retenues pour le calcul des taux de rendement économique et financier et de la rentabilité du projet;
- Les hypothèses retenues pour l'estimation du coût total et pour le calcul du ratio endettement/fonds propre;
- La capacité du projet à respecter les obligations financières et autres à l'égard des participants.

19. La décision de participer au projet devra être prise à un niveau qui engage le gouvernement et en sachant que le taux de rendement économique n'a essentiellement de signification que pour le pays d'accueil. En effet, sauf s'il existe des liens en amont et en aval, l'intérêt économique sera extrêmement limité pour les pays invités, notamment dans le cas de projets de substitution des importations et si les produits ne sont pas compétitifs du point de vue des prix et de la qualité. Le principal facteur de décision devra donc être le taux de rendement financier interne. Si le pays ne dispose que de peu de devises, comme c'est le cas de tous les pays d'Afrique, la décision d'investir dans un autre pays d'Afrique aura d'importantes conséquences économiques, sociales et politiques.

20. Les administrations publiques sont des systèmes hiérarchisés où les décisions sont prises au sommet. Le processus est donc lent, ce qui ne convient pas à une activité commerciale, telle que l'exploitation d'entreprises industrielles multinationales, où les décisions doivent être prises rapidement pour profiter des possibilités offertes par le marché. Les lenteurs administratives tiennent :

- Aux retards dus au manque d'expérience en ce qui concerne l'exécution de projets d'investissements interpayés ou d'entreprises industrielles multinationales (par exemple analyser les problèmes suffisamment en détail pour faciliter la prise de décisions);
- Aux retards dus au manque de coordination entre les différents services concernés, surtout s'il n'existe pas de politique industrielle cohérente;
- Aux retards dus au fait que les fonctionnaires ne mettent aucun empressement à s'acquitter de leurs tâches parce qu'ils ne sont pas suffisamment payés ou pour d'autres raisons à caractère social.

21. Une fois la décision prise de participer au projet, il faudra mettre en place une équipe administrative chargée des diverses questions ayant trait à l'entreprise industrielle multinationale. Il sera souhaitable :

- De désigner un ministre (par exemple le ministre de la planification ou de l'industrie) qui sera le principal responsable du projet et qui devra faire rapport au Conseil des ministres ou à son équivalent;
- De constituer auprès du ministre une équipe composée de spécialistes capables de résoudre les différents problèmes juridiques, économiques, financiers, techniques et administratifs du projet;

- P'établir des voies de communication et de convenir d'un système de consultations pour les questions relatives au projet; le détail de ce système devra être clairement précisé aux autres pays (voir également par. 24 ci-après).

22. La décision d'accepter de participer au projet ainsi que le détail des dispositions administratives prises pour en faciliter l'exécution devront être communiqués au pays hôte. La réponse à une invitation à participer à une entreprise industrielle multinationale ou à signer un memorandum d'accord avec les pays partenaires potentiels représentés par les gouvernements devra s'accompagner de demandes de renseignements sur :

- La nature et l'objet du projet;
- Les investissements prévus, y compris le montant du capital, les prêts et leur origine ainsi que la répartition du capital;
- La direction et sa composition. En droit algérien, par exemple, l'Algérie doit détenir une participation majoritaire et nommer le directeur général du projet. Celui-ci est responsable devant le Gouvernement algérien par l'intermédiaire de l'organisme public parrainant le projet. Les autres postes de direction sont répartis entre les pays partenaires;
- Les garanties pour les prêts accordés par les pays partenaires;
- Les garanties du pays hôte en ce qui concerne le rapatriement des remboursements, des intérêts perçus, des dividendes et, à terme, du capital;
- La composition du conseil d'administration et la nomination des représentants des gouvernements. La part de chaque gouvernement déterminera le nombre de représentants et éventuellement le nombre de voix au conseil.

23. Une fois les réponses reçues, les représentants des pays membres devront se rencontrer pour préciser leurs obligations. A cette occasion, ils devront examiner les points suivants :

- L'objectif et la portée du projet;
- Les hypothèses retenues pour le calcul des taux de rendement économique et financier;
- Le montant total estimé de l'investissement et le ratio endettement/fonds propre;
- La répartition du capital et le mode de souscription (en espèces ou en nature). En cas d'apports en nature, leur valeur devra être déterminée par des spécialistes, et les titres de propriété devront être transférés au projet au moment de la souscription;
- Les prêts à obtenir. Les participants devront faire un choix entre les différentes sources et conditions possibles. En cas d'accord type, les conditions devront être examinées par les pays membres avant le début des négociations avec les institutions financières;

- La législation et la fiscalité du pays hôte dans la mesure où elles s'appliquent au projet;
- La législation fiscale et la réglementation du pays hôte applicables aux bénéficiaires et aux dividendes (par exemple, le taux d'imposition des bénéficiaires distribués et des provisions);
- La législation et la réglementation du pays hôte applicables aux actionnaires, aux administrateurs, au personnel de direction et aux employés;
- La nomination des administrateurs. Il faudra également déterminer si le nombre de représentants de chaque Etat Membre et la participation au capital déterminent les droits de vote;
- L'identification et la sélection d'un partenaire étranger disposant de la technologie nécessaire en vue de la négociation pour l'acquisition de cette technologie. Les pays participants pourront à cet égard prendre conseil auprès d'institutions internationales telles que l'ONU, le Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales (CNUST) et le Centre ACP-CEE pour le développement de l'industrie (CDI); comme pour tous les points ci-dessus, la demande devra être accompagnée de tous renseignements pertinents;
- Les politiques en matière de commercialisation et de prix, c'est-à-dire :
  - convenir des conditions de répartition si la totalité de la production est destinée aux pays membres;
  - Rechercher des marchés à l'exportation;
  - Etudier les prix et les tendances sur les marchés à l'exportation et les comparer avec les prix des produits du projet;
- L'établissement d'un système de consultations entre les Etats Membres précisant les points de contact dans chaque pays et décider de la convocation des représentants des pays membres;
- Le règlement des différends, c'est-à-dire s'il y aura arbitrage ou si le règlement sera confié à la Chambre de commerce internationale ou au Centre pour le règlement des différends industriels.

24. En ce qui concerne les dispositions administratives, chaque pays devra indiquer clairement aux autres les moyens de communication prévus et convenir d'un système de consultations pour les questions relatives au projet. Il devra également préciser le ministre principalement responsable du projet et informer les autres pays de l'existence éventuelle d'équipes spéciales composées de spécialistes des questions juridiques, économiques, financières, techniques et administratives et travaillant sous l'autorité du ministre (voir également par. 21).

25. Les questions ci-dessus devront être étudiées lors des premières réunions. Si les pays membres sont satisfaits des réponses apportées, ils confirmeront leur participation au projet. Ils devraient alors signer un accord qui pourra s'appeler "Mémoire d'accord" ou "Accord de promotion du projet XYZ" (XYZ étant le nom/titre du projet), et qui devrait porter sur les points suivants :

- La décision d'entreprendre une étude de faisabilité et d'en financer le coût, c'est-à-dire de participer au coût total de cette étude ou à une partie seulement selon une formule convenue et/ou de rechercher l'assistance financière et les conseils spécialisés d'institutions internationales telles que l'ONUDI et le Centre ACF-CEE pour le développement industriel;
- La sélection, sur la base de recommandations d'organisations internationales telles que l'ONUDI, de la société ou de l'institution qui sera chargée de l'étude, que ce soit le partenaire technique, une société privée indépendante ou une institution financière. Si le choix se porte sur le partenaire technique pressenti, il conviendra de signer une lettre d'intention précisant le coût du projet, les modalités de paiement ainsi que l'intention de choisir ce partenaire. Dans les autres cas, on signera un accord couvrant le coût du projet;
- L'aide fournie par le comité créé dans chaque pays membre sous la présidence du ministre responsable à l'organisation chargée de l'étude de faisabilité; ce comité en suivra également le déroulement.

### C. Elaboration de l'étude de faisabilité

26. Une fois prise la décision de principe de lancer le projet et que des réactions favorables auront été reçues des pays participants comme des organismes de financement, la prochaine étape importante sera de préparer une étude de faisabilité détaillée. Celle-ci devra, entre autres, présenter une analyse détaillée des principaux aspects ci-après :

- Les considérations macroéconomiques  
Il s'agit de déterminer l'importance du projet pour l'économie du pays hôte (principalement) et des autres pays participants. L'analyse devra préciser les liens existant entre le projet et d'autres secteurs de l'économie, les politiques et stratégies en vigueur ayant une incidence sur le projet et l'impact de celui-ci sur l'économie. Il faudra expliquer la nature des politiques existantes en matière de prix - par exemple s'il existe un système de contrôle des prix - de la législation et de la réglementation fiscales - droits à l'importation et droits d'accise -, et des incitations et subventions.
- Les aspects financiers  
L'analyse financière consiste à estimer toute une série de recettes et de dépenses de fonctionnement afin de déterminer l'option qui permettra d'obtenir le revenu d'exploitation le plus élevé avant amortissement. Il faudra également calculer les frais financiers et le montant des impôts en précisant les bénéfices après impôt des actionnaires. L'analyse devra en outre présenter un plan de financement indiquant à quel moment les ressources financières (capital, emprunts et crédits à court terme) devront être obtenues pour couvrir les dépenses pendant la réalisation du projet. Il faudra de plus calculer le taux de rendement financier interne, qui permet de mesurer si un projet sera suffisamment rentable pour couvrir le coût moyen du capital des créanciers et des actionnaires. On procédera également aux analyses suivantes :

- Analyse de rentabilité :  
Cette analyse permet de déterminer à partir de quel niveau de production les ventes (volume de production multiplié par prix unitaire) couvrent les dépenses totales, c'est-à-dire les frais fixes plus les frais variables. Elle devrait faire ressortir les points forts et les faiblesses financières du projet;
- Analyse de liquidité :  
Afin de ne pas emprunter inutilement au cours de la vie du projet, il faut connaître le montant des liquidités disponibles (recettes) et le rapporter aux différentes dépenses envisagées chaque année. L'analyse de liquidité devrait révéler les périodes d'excédent et de déficit d'exploitation, ce qui contribuera à une gestion financière efficace;
- Analyse de sensibilité :  
Cette analyse permettra de déterminer dans quelle mesure le projet sera sensible à une hausse des coûts de production et à une baisse des prix de vente ainsi qu'à l'évolution d'autres facteurs connexes. Les informations ainsi obtenues permettront à la direction de l'entreprise d'anticiper les problèmes et de les résoudre plus efficacement;
- Analyse du ratio de liquidité générale :  
Le calcul du ratio de liquidité générale (actif à court terme sur passif à court terme) constitue un point de départ utile pour structurer le plan de financement. Si, par exemple, ce ratio est peu élevé au début du projet, il sera nécessaire d'accroître les fonds propres et de limiter les emprunts afin de minimiser les frais financiers;
- Analyse du ratio de liquidité restreinte :  
Ce ratio (actif à court terme moins stock sur passif à court terme) permet d'évaluer les tendances du marché. Un ratio peu important signifie que les stocks s'accumulent et que les ventes stagnent.
- L'analyse économique  
Cette analyse permet d'évaluer les répercussions du projet sur l'économie du pays hôte (principalement) en faisant ressortir les liens existant entre ce projet et d'autres secteurs de l'économie. Elle permet également de calculer le taux de rendement économique interne, c'est-à-dire si le projet constitue une utilisation efficace des ressources du pays ou, en d'autres termes, si le taux de rendement interne est supérieur au coût d'opportunité du capital;
- L'analyse technique  
Cette analyse concernera : i) les technologies employées, la taille de l'usine et le bureau d'études; ii) la nature et les possibilités d'obtention des matières premières et autres intrants ainsi que le type et la qualité de la production; iii) l'existence d'une infrastructure en matière de services publics, tels que réseaux d'électricité et services de distribution d'eau; iv) les arrangements détaillés concernant l'exécution du projet, y compris les achats de biens et de services et les autres activités connexes;

- L'analyse de marché  
Que la production soit destinée au marché local ou à l'exportation, il faudra analyser la structure historique des échanges et de la consommation pour la production envisagée, aussi bien aux niveaux local qu'international, et effectuer des projections quant à l'offre et à la demande. L'analyse devrait également porter sur le système existant de commercialisation et recommander si nécessaire les améliorations à y apporter.
- Les aspects concernant la gestion, la main-d'oeuvre et l'organisation  
L'étude devrait déterminer i) les besoins en personnel de direction, notamment dans les domaines technique, financier et commercial; ii) l'existence d'une main-d'oeuvre qualifiée connaissant la technologie retenue; iii) les coûts de main-d'oeuvre; iv) le coût de la formation et de l'assistance technique.

27. Au vu des résultats des analyses ci-dessus, l'étude de faisabilité contiendra un ensemble de recommandations en ce qui concerne l'exécution du projet.

#### D. Examen de l'étude de faisabilité

28. Dès que l'étude de faisabilité lui aura été remise, le gouvernement hôte en enverra des exemplaires à chaque pays membre pour examen et discussion, en précisant la date à laquelle leurs représentants se réuniront. Les comités nationaux devront, sous la présidence de leur ministre de tutelle, en organiser l'examen. Un pays ou plusieurs pourront décider de faire examiner l'étude par des experts indépendants, auquel cas le ou les pays concernés pourront demander l'assistance technique de l'ONUDI en joignant copie de l'étude à leur demande.

29. Lors de leur réunion, les représentants des pays devront notamment examiner :

- La viabilité économique et financière du projet, c'est-à-dire les hypothèses retenues pour effectuer les projections financières et économiques ainsi que les dispositions législatives et réglementaires qui pourraient nuire à la viabilité du projet (droits à l'importation, taxation des bénéficiaires, coûts des services publics, contrôle des prix, restrictions aux importations, obtention de devises, fourniture de matières premières et autres intrants);
- Le coût total de l'investissement réparti en fonds propres et ressources empruntées. Si le ratio fonds propres/endettement est important, cela voudra dire que le montant des emprunts nécessaires est peu élevé, ce qui minimisera les frais financiers du projet;
- La répartition du capital entre les différents actionnaires (en montant et en pourcentage); le mode et le moment de la souscription; les pénalités de retard de souscription; la répartition des droits de vote (c'est-à-dire s'ils sont fonction de la participation au capital); les emprunts à moyen et à long terme contractés auprès d'institutions internationales et de financement du développement pour l'achat de l'usine et de l'équipement; les crédits fournisseurs pour le matériel et les autres intrants; les découverts à court terme autorisés au titre du fonds de roulement;

- Les emprunts et les crédits : termes et conditions (intérêts et autres charges, délais de remboursement); les garanties nécessaires (en cas de garanties conjointes et solidaires, la responsabilité de chaque garant sera équivalente au montant total du prêt majoré des intérêts et des autres charges). Il faudra convenir d'une formule pour n'engager chaque garant qu'en fonction de sa participation au cas où la garantie conjointe et solidaire serait invoquée;
- La désignation d'une équipe chargée de négocier les prêts. Des conseils et une assistance technique pourront être obtenus auprès de l'ONUDI à cet effet;
- Le choix de la technologie et la sélection du partenaire. Si celui-ci a déjà été identifié au stade de la formulation du projet et si les pays membres considèrent que ce partenaire est acceptable et dispose d'une technologie appropriée, le choix sera confirmé;
- La désignation d'une équipe chargée de négocier l'acquisition de la technologie. L'ONUDI et d'autres organisations internationales compétentes pourraient offrir des conseils utiles à cet effet. Les membres du projet pourraient donc demander leur assistance;
- La constitution de la société qui sera chargée d'exécuter le projet et sa nature juridique : société en nom collectif, société à responsabilité limitée ou société dont la responsabilité est limitée à une garantie donnée. Il est recommandé de constituer une société à responsabilité limitée;
- Les questions de direction : si la responsabilité de la gestion doit être partagée avec le fournisseur de la technologie, les différents postes de direction devront être précisés et répartis entre les partenaires. Pour des raisons politiques, les pays membres souhaiteront nommer le directeur général. Le personnel de direction - directeur général, directeur administratif et contrôleur financier - devra être nommé aussi rapidement que possible afin de pouvoir participer à l'exécution du projet. Le personnel de direction d'une entreprise industrielle multinationale pourra être :
  - Nommé par le pays hôte;
  - Nommé par les Etats membres du projet à tour de rôle;
  - Sélectionné après entretien sur une liste de candidats ressortissants des Etats membres;
  - Sélectionné après entretien parmi des candidats ressortissants ou non de pays d'Afrique.

30. Si, pour une raison quelconque, les responsables du projet sont nommés, le pays membre concerné devrait proposer au moins trois candidats qui devront se présenter à un entretien avec un comité de sélection indépendant. Une fois constituée, l'équipe de direction devra être présentée aux Etats membres. Il faudra donc prendre les dispositions nécessaires. Si aucun candidat n'est sélectionné, les pays membres devront élargir sensiblement le champ de leurs recherches.

31. A la fin de la discussion, si une décision ferme et définitive est adoptée concernant le projet, les participants signeront un accord précisant les décisions prises en ce qui concerne les différentes questions énumérées au paragraphe 29. Les auteurs du projet nommeront le conseil d'administration.

### III. EXECUTION DU PROJET

32. La responsabilité de l'exécution du projet incombe à ses auteurs; elle englobe l'ensemble des activités associées à la mise en chantier du projet jusqu'à ce qu'il devienne opérationnel, à savoir :

- Constitution du capital nécessaire (émission d'actions et d'emprunts);
- Recrutement d'administrateurs qualifiés et ayant le profil souhaité;
- Choix des éventuels fournisseurs de technologie;
- Désignation des architectes, arpenteurs, ingénieurs et fournisseurs pour la construction des bâtiments et infrastructures;
- Négociation pour l'obtention d'une technologie appropriée;
- Dépenses d'équipement (usine, machines, matières premières de base et autres intrants);
- Mesures destinées à assurer la commercialisation efficace des produits du projet;
- Règlement satisfaisant de tout autre problème (comme par exemple l'obtention de licence d'importation) qui empêche le projet d'aboutir de façon à pouvoir entreprendre la production et la commercialisation des produits.

33. S'il existe un fournisseur de technologie, l'équipe désignée (voir par. 29) devra négocier avec lui. Ce fournisseur peut d'ailleurs avoir été déjà identifié pendant la phase d'élaboration du projet avec l'aide d'institutions telles que l'ONUDI, le CDI, la SFI ou une institution de financement du développement. Les responsables de projets interpays ou de projets industriels multinationaux ont en tout cas tout intérêt à consulter ces diverses institutions pour la désignation et le choix de fournisseurs de technologie.

#### A. Responsabilité du programme d'exécution

34. Si le fournisseur de technologie importée est responsable de l'exécution du projet, c'est lui qui sera chargé de l'administrer en tant que personne morale; sinon, les auteurs devront désigner un administrateur. Celui-ci assumera les responsabilités suivantes :

- Planification du projet : choix du site, étude détaillée des aspects techniques, estimation des coûts, installation de l'usine et de l'équipement, construction et mise en oeuvre, et coordination de toutes les activités propres à assurer l'achèvement du projet dans les délais prévus;

- Emission de lettres de crédit, ou de tout autre type d'effet acceptable par les fournisseurs, pour l'achat de l'usine, des machines et de tous les autres intrants nécessaires.

Le fournisseur de technologie importée est responsable devant le conseil d'administration du projet.

#### B. Négociations avec le fournisseur de technologie

35. Les négociations ont pour but de définir une forme d'association profitable aux deux parties en tenant compte à la fois des objectifs du projet et des intérêts du fournisseur de technologie. La formule choisie peut donc différer d'un projet à l'autre mais il existe en fait trois cas de figure :

1. Le transfert de technologie, qui peut prendre la forme d'une assistance technique, d'un accord de licence ou d'une franchise pour la fabrication de produits spécifiques :
  - Dans le cas de l'assistance technique, le fournisseur de technologie contribue par ses informations et son savoir-faire à l'exécution du projet, dont il forme également le personnel pour une période et à un prix convenus;
  - L'accord de licence autorise les auteurs du projet à utiliser les procédés de fabrication et les spécifications des produits du fournisseur de technologie contre rémunération. Il est entendu que ces informations à caractère technique ne doivent pas être communiquées à des tiers;
  - Le franchisage concède aux auteurs du projet le droit de fabriquer sous leur nom ou sous leur marque les produits mis au point par le fournisseur de technologie. Les redevances sont calculées généralement en pourcentage en fonction du volume de la production;
2. Un accord commercial en vertu duquel le fournisseur de technologie se charge d'écouler les produits du projet sur les marchés d'exportation;
3. Un investissement du fournisseur de technologie dans le projet sous forme d'achat d'actions. Dans ce cas, le fournisseur de technologie préfère généralement assumer la responsabilité à la fois de la gestion technique et de la commercialisation afin de mieux protéger ses investissements.

36. L'équipe de négociateurs mandatée par les auteurs du projet a intérêt à consulter l'ONUDI et d'autres organisations internationales compétentes qui pourront leur fournir des avis précieux. Ainsi, avant de contacter le fournisseur de technologie, l'équipe devrait procéder à un examen approfondi de l'étude de faisabilité, définir les points spécifiques sur lesquels devra porter la négociation, constituer un dossier bien étoffé et adopter une stratégie adaptée qui tienne compte à la fois des deux aspects suivants :

- Les avantages découlant de l'association :

- Fabrication de produits déjà connus, et donc plus facilement commercialisables;
- Production de qualité à des prix compétitifs;
- Avantages en matière de formation et de gestion susceptibles de renforcer le projet à long terme;
- Les problèmes qui risquent de se poser dans la perspective du projet :
  - Restrictions apportées à l'utilisation de la technologie;
  - Montant parfois considérable des redevances et autres charges. Dans la mesure du possible, celles-ci devraient être calculées en fonction des bénéfices;
  - Durée de l'association (dès lors qu'une technologie améliorée est disponible ailleurs, celle offerte par le fournisseur de technologie devient moins compétitive);
  - Capacité du partenaire de s'acquitter de ses obligations de manière satisfaisante. Il conviendra d'insister sur les besoins en matière de gestion, de formation et d'assistance technique, sur la production et le contrôle de qualité, le financement, la comptabilité et les dispositions en matière de commercialisation.

#### C. Accord d'association

37. En fonction de l'issue des négociations, un accord définissant de manière détaillée les modalités de l'association peut alors être conclu. Les détails suivants peuvent avoir leur importance :

- Constitution du capital : achat d'actions et émission d'emprunts pour financer le projet;
- Technologie :
  - Procédés de fabrication et produits concernés;
  - Capacité de production de l'usine;
  - spécification de l'équipement (usine, machines, matières premières et autres intrants), conception du produit et contrôle de qualité;
  - Information technologique détaillée sous forme de dessins et documents techniques;
  - Procédés techniques de fabrication;
  - Formation;
- Représentation au sein du conseil d'administration;
- Répartition des bénéfices et paiement de dividendes;

- Gestion financière et système de comptabilité;
- Redevances et autres charges;
- Durée de l'accord;
- Système juridique applicable;
- Langue;
- Règlement des conflits - arbitrage.

38. Le transfert de technologie est généralement rétribué sous forme de dividendes, par le paiement d'une somme forfaitaire ou par des paiements en nature. Compte tenu de la pénurie de devises, il peut s'avérer nécessaire de négocier une formule de paiement autrement qu'en espèces avec des délais suffisamment longs - par exemple sous forme d'emprunt remboursable à un rythme et dans des conditions à déterminer. Un paiement en nature peut être envisagé sous forme de livraison au fournisseur de technologie d'une partie de la production destinée à être vendue à son bénéfice.

#### D. Accords financiers

39. Le programme d'exécution du projet doit comporter un plan de financement qui mentionne de façon détaillée les besoins financiers. Ce plan doit mettre en évidence la date et le montant des échéances auxquelles il faudra faire face pour assurer la réalisation du projet dans les délais prévus. Il devra également mentionner les dates de souscription au capital-actions ainsi que les échéances de remboursement des prêts et du crédit. On comprend dès lors que les prêts et les crédits doivent impérativement être négociés avec les institutions financières et les fournisseurs dès le début du programme d'exécution.

40. Le fournisseur de technologie fait partie de droit de l'équipe de négociateurs représentant les auteurs du projet s'il est lui-même actionnaire; sinon il se contentera d'un rôle consultatif. Les points dont il faut tenir compte pendant la négociation sont mentionnés au paragraphe 29 ci-dessus.

### IV. ACCORD ENTRE PAYS PARTICIPANT A DES PROJETS INDUSTRIELS MULTINATIONAUX

41. Pendant la phase d'application du projet, un accord détaillé devra être conclu entre les pays participants; il portera en particulier sur les modalités de commercialisation, de financement, de gestion et de transfert de technologie et couvrira également les aspects juridiques, techniques et commerciaux.

#### A. Accords de commercialisation

42. La commercialisation des produits d'un projet industriel multinational constitue un aspect important de la négociation entre les Etats participants. L'étude de faisabilité doit préciser si les produits du projet sont destinés à l'exportation ou à la consommation locale, c'est-à-dire s'ils sont destinés uniquement aux marchés des Etats participants ou à la fois à l'exportation et

à la consommation intérieure. En tout état de cause, les Etats membres doivent veiller à ce que les coûts de production et la qualité soient tels que les produits soient compétitifs. Il convient à cet égard d'examiner d'un oeil critique les projections de l'étude de faisabilité concernant la structure des coûts et les tendances du marché avant de prendre des engagements fermes, car c'est le prix et la qualité des produits qui détermineront à long terme la part du marché qu'ils pourront conquérir.

43. Si la totalité de la production est destinée aux marchés des Etats participants, ceux-ci doivent s'entendre sur le problème de la distribution. Par exemple, dans le cas de la Société d'exploitation des industries chimiques du Sénégal, projet industriel multinational de production d'engrais, d'acide phosphorique et d'acide sulfurique basé à Dakar, les Etats membres - Nigéria, Cameroun, Côte d'Ivoire et Sénégal - ont fini par refuser d'acheter à la compagnie ses produits qui revenaient 50 % plus cher que les produits concurrents. En effet, l'étude de faisabilité préparée par la Banque africaine de développement avait considérablement surévalué le prix de vente des produits finis par rapport aux prix courants du marché. Par ailleurs, le coût actuel élevé de production s'explique par les facteurs suivants :

- Importance des frais fixes;
- Prix élevé du courant électrique;
- Hausse importante du prix des matières premières et notamment du soufre.

44. Autre exemple qui montre l'importance de la commercialisation, et donc la nécessité d'examiner d'un oeil critique tous les aspects du problème, celui des Ciments de l'Afrique de l'Ouest (CIMA0), entreprise devenue opérationnelle en 1980. Dès 1975, les trois Etats participant au projet CIMA0 avaient signé un traité qui devait garantir l'écoulement de la production totale du projet dans les trois Etats participants. En outre, ceux-ci étaient convenus de confier si nécessaire à CIMA0 la responsabilité d'importer du clinker et du ciment dans leurs territoires respectifs pour compléter éventuellement la production du projet.

45. En dépit des assurances fournies dans le cadre du traité, les Etats membres ont refusé d'acheter le clinker du CIMA0 lorsque le prix (subventionné) de ce matériau a atteint, en 1983, un niveau supérieur de plus de 60 % au prix c.a.f. pour le même matériau importé. Pourtant, la subvention représentait déjà à elle seule quelque 40 % du prix de vente, ce qui signifie que la tonne de produit local revenait en fait à plus du double du prix c.a.f. du clinker importé.

46. De telles expériences prouvent que les actionnaires/propriétaires d'un projet ne sont nullement disposés à absorber sa production à n'importe quel prix. C'est pourquoi on ne saurait trop rappeler que la survie et la rentabilité d'un projet inter pays ou d'un projet industriel multinational dépendent de la compétitivité de leurs produits, aussi bien en termes de prix que de qualité.

47. Un autre aspect non négligeable de la commercialisation des produits des projets concerne le mode de paiement. Par exemple, il faut s'entendre sur une monnaie commune (qui doit être convertible) et les paiements doivent être effectués à vue, c'est-à-dire sur présentation des documents d'expédition. Toutefois, si les produits doivent être vendus à crédit, les prix devront être calculés de manière à ne pas obliger le projet à prendre à sa charge le coût

du crédit qui devra être prévu dans le prix ou ajouté à celui-ci. De même, les paiements différés doivent donner lieu au versement d'intérêts calculés au prorata. Si ces règles ne sont pas strictement appliquées, l'Etat membre qui les enfreint en retire un bénéfice au détriment du projet industriel multinational et par conséquent de ses partenaires. Dans le cas de CIMA0, ces mesures n'avaient pas été strictement appliquées. Le paiement du clinker s'effectuait indifféremment en dollars des Etats-Unis ou en francs CFA (francs de la Communauté financière africaine) au taux de change en vigueur et aucune pénalité n'était prévue pour les paiements différés.

48. En outre, si les dispositions concernant les pays membres ne sont pas strictement appliquées, c'est la confiance mutuelle entre les Etats membres et par conséquent l'esprit de coopération qui risquent d'en pâtir.

49. Compte tenu de ce qui vient d'être dit, il est fermement recommandé de revoir à l'avenir toute la conception des projets industriels multinationaux, en se fixant comme objectif primordial l'exportation de la production, notamment vers des pays tiers du continent africain. Cela permettrait également de renforcer les acquis technologiques et faciliterait l'acquisition de technologies nouvelles, particulièrement en ce qui concerne la conception des produits. La notion de produits de substitution aux importations doit être révisée car elle avait fini par devenir synonyme de produits onéreux et de mauvaise qualité.

#### B. Dispositions financières

50. L'incapacité des pays africains à faire face à leurs obligations financières dans le cadre de projets industriels interpayés ou multinationaux est due à la précarité de leur assise économique et financière, laquelle découle de l'application de certaines politiques. Les symptômes sont partout les mêmes :

- Déficit budgétaire;
- Déficit de la balance des paiements;
- Taux d'inflation élevé;
- Monnaie surévaluée;
- Mesures "compensatoires" sous forme de contrôle des prix et de la distribution et contrôle des changes.

51. Afin de renverser cette tendance et de mobiliser des ressources pour les investissements, les pays africains devront adopter une politique économique axée sur les objectifs suivants :

- Equilibrer leur budget et dégager des excédents;
- Maintenir l'équilibre de la balance des paiements;
- Maintenir une certaine stabilité des prix, le taux annuel d'inflation devant rester à un seul chiffre dans le pire des cas;
- Ajuster périodiquement le taux de change de la monnaie nationale pour refléter dans la mesure du possible la situation réelle du marché.

52. La stabilisation des prix devrait garantir aux épargnants une rémunération raisonnable de leur épargne. En ce qui concerne l'incitation à épargner, les lois fiscales peuvent être modifiées pour encourager l'épargne institutionnelle des entreprises avec l'appui des marchés financiers. Les pays africains sont invités à poursuivre des politiques visant à la stabilité économique afin de dégager des ressources qui leur permettront de financer eux-mêmes le coût des études préliminaires et de faisabilité, tout en honorant leurs obligations vis-à-vis de leurs actionnaires.

53. Si toutefois le paiement des intérêts ou l'achat des actions doit être différé, pour une raison ou pour une autre, il conviendra de prélever des intérêts proportionnels, au taux spécifié dans le protocole d'accord. Si un Etat membre se trouve provisoirement incapable, faute de ressources, de payer sa quote-part ou d'honorer ses obligations financières, il devrait émettre un instrument financier à court terme garanti par sa banque centrale et escomptable par n'importe quelle banque de son territoire. Afin que le projet inter pays ou le projet industriel multinational reçoive bien la valeur nominale de cet instrument, le montant des frais d'escompte devra être versé directement par le gouvernement à la banque qui se charge de l'opération.

54. Afin de mieux répartir la charge financière et d'intéresser le secteur privé, il est en outre recommandé de vendre des parts des entreprises industrielles multinationales prospères au secteur privé des pays participants. Le développement du marché financier devrait faciliter cette opération; cette recommandation devait être portée à l'attention de la Banque africaine de développement.

55. Dans le cas de prêts à garanties conjointes et solidaires, il est bon que les Etats membres signent un accord ou fassent figurer une clause dans le protocole d'accord prévoyant que si les garanties sont invoquées contre l'un d'entre eux, ses partenaires le dégageront de leur part proportionnelle de l'obligation ainsi que des intérêts et tous autres dépens.

56. Normalement, la responsabilité d'élaborer et de mettre en place un système financier et de comptabilité approprié incombe à l'administrateur du projet (c'est-à-dire à la firme chargée de planifier et d'exécuter le programme d'application).

57. Les besoins financiers qui se manifestent au début du cycle du projet sont généralement les suivants :

- Frais de promotion du projet qui comprennent le coût de l'étude préparatoire;
- Coût de l'étude de faisabilité détaillée après le stage de la formulation;
- Souscription au capital d'actions;
- Emprunt de capitaux et facilités de crédit.

58. L'étude de faisabilité doit souvent être payée en majeure partie en devises, notamment si l'on fait appel aux services compétents d'un consultant étranger. Cela dépend aussi de la nature du projet. Le montant de ces dépenses préliminaires pourra être entièrement converti en capital après vérification.

59. En ce qui concerne l'exécution proprement dite, il devrait exister un plan de mise en oeuvre indiquant la date de chaque activité nécessaire à l'achèvement du projet dans les délais ou qui soit conforme aux recommandations approuvées dans l'étude de faisabilité. Ce document devrait comporter un plan financier indiquant les montants de capital-actions avec les échéances. Il devrait aussi fournir des indications concernant le montant des prêts à obtenir (sur le marché intérieur comme sur le marché étranger, y compris les créances des fournisseurs) ainsi que les dates limites pour la conclusion des prêts négociés ainsi que le montant et la date des décaissements.

60. Pour coordonner efficacement les activités et par conséquent minimiser les coûts, il est nécessaire de faire face promptement aux obligations financières. Tout projet industriel multinational risque d'être confronté à des problèmes si les versements des contributions en capital ou les négociations des prêts sont différés. En cas d'apports de capitaux en nature, les biens et services devront être évalués ou vérifiés et le titre de propriété transféré au projet industriel multinational, net des frais de transfert, à la date qui aura été convenue.

61. Compte tenu de la situation financière difficile de nombreux Etats membres, les institutions financières exigent généralement des garanties conjointes et solidaires des pays participants pour les prêts consentis au projet. La négociation des termes et conditions d'emprunt, y compris le problème des garanties conjointes et solidaires, peut poser aux Etats membres un problème politique et compromettre les efforts de promotion. Il est donc important que les gouvernements se fassent expliquer toutes les implications des clauses des prêts avant de donner leur adhésion au projet.

62. Afin d'éviter une situation où toute décision financière se trouve bloquée par la nécessité d'en référer d'abord aux Etats membres, il conviendra de mettre en place un système approprié d'information permettant à ceux-ci de se tenir informés de la situation financière du projet. En outre, les pouvoirs délégués au conseil d'administration et aux responsables de la gestion devraient être suffisants pour leur permettre de gérer les fonds et capitaux de roulement et de traiter d'autres questions financières au jour le jour.

### C. Dispositions concernant la gestion

63. La complexité des processus de production de l'industrie moderne rend nécessaire la passation d'un contrat avec un fournisseur de technologie importée qui sera également le maître d'oeuvre du projet, au moins dans la phase initiale. Ce contrat doit prévoir un programme de formation du personnel des pays participants, dont certains membres doivent s'initier peu à peu aux responsabilités à certains postes précis. A cet égard, on peut être confronté aux problèmes suivants :

- Postes pourvus par nomination. Des administrateurs sont désignés par leurs gouvernements respectifs pour occuper des postes dans l'entreprise industrielle multinationale. Le choix des candidats procède invariablement de considérations qui n'ont rien à voir avec le mérite personnel ou l'intérêt de l'entreprise. Les bénéficiaires ont donc tendance à se sentir davantage liés au gouvernement qui les a nommés qu'à l'entreprise qui les emploie, ce qui ne favorise guère la discipline et l'efficacité. Il arrive aussi que le recrutement des employés originaires des différents pays participants repose sur un système de quotas qui ne correspond pas nécessairement au mérite;

- Ingérences extérieures dans la gestion. Le poids des gouvernements participants et le mode de nomination du personnel de direction permettent à certains membres des équipes gouvernementales (et non aux gouvernements en tant que tels) d'exercer une influence déterminante sur les destinées de l'entreprise. De telles pratiques expliquent pour une large part l'inefficacité de la gestion des entreprises industrielles multinationales en Afrique.

64. Il est recommandé que dans un premier temps chaque Etat membre soumette pour chaque poste à pourvoir au moins trois candidats qui seront interviewés par un jury indépendant. Il conviendra d'élargir ensuite la base de recrutement si aucun candidat n'est retenu. En outre, le recrutement de la main-d'oeuvre et notamment du personnel qualifié doit s'effectuer non pas sur la base de quotas attribués aux différents pays mais en fonction du mérite de chaque candidat.

65. L'adoption de méthodes objectives de nomination et de recrutement, appuyée par un système qui distingue et récompense le mérite et la bonne conduite et pénalise l'incompétence et l'indiscipline, devrait renforcer l'esprit de corps au sein de l'entreprise industrielle multinationale et minimiser les ingérences extérieures.

66. Le principal problème administratif a trait aux décisions exagérément différées qui risquent de gravement compromettre la mise en place du projet interpays ou de l'entreprise industrielle multinationale. Comme on l'a vu plus haut, ces retards sont dus à un certain nombre de facteurs liés principalement à la bureaucratie ou à l'incompétence. Il convient donc de mettre en place un dispositif administratif permettant de court-circuiter la procédure normale en s'inspirant des recommandations suivantes :

- Dès réception d'une offre de participation à un projet interpays ou un projet industriel multinational, le ministre compétent devra, après examen approfondi de l'étude préparatoire accompagnant cette offre, soumettre une recommandation au Cabinet ou à qui de droit pour qu'une décision soit prise;
- La décision d'accepter l'offre doit s'accompagner de dispositions permettant au ministre responsable d'assurer la liaison avec les ministères et services compétents pour tout ce qui a trait au projet à l'exception de ce qui suit :
  - Financement : coût total du projet, capital-actions, durée et conditions des prêts;
  - Choix du fournisseur de technologie et conditions du transfert de technologie.

67. Dans le droit fil de cette décision, un comité formé de hauts fonctionnaires spécialistes de l'économie, des finances, du commerce, de l'industrie, du droit, de l'ingénierie, de la banque et des technologies appropriées sera constitué sous la présidence du ministre. Les membres du comité seront invités à se comporter en responsables d'entreprises et à s'acquitter de leurs tâches avec toute la diligence requise. Le ministre sera tenu de soumettre au Cabinet, selon que de besoin, des recommandations concernant les aspects financiers et technologiques.

D. Dispositions concernant le transfert de technologie

68. L'Afrique ne dispose pas encore de moyens propres en matière de technologie industrielle moderne. Il est donc indispensable de se renseigner dès l'élaboration d'un projet industriel multinational auprès des sources étrangères sur la technologie utilisable ou adaptée au projet envisagé. L'auteur du projet (le pays d'accueil dans le cas d'un projet industriel multinational) doit recourir aux avis d'un spécialiste sur les sources de technologie appropriées. Dans le cas de produits destinés à se substituer aux importations, il est plus facile d'identifier et de contacter les fabricants. Comme on l'a vu plus haut, certaines institutions internationales comme l'ONUDI et le CDI ont pu rassembler, sur les entreprises industrielles des pays développés disposées à transférer leurs technologies aux pays en développement, des informations qu'elles sont toutes prêtes à communiquer aux pays en développement qui en font la demande.

69. L'acquisition de technologie aux fins d'un projet industriel multinational oblige notamment à se poser les questions suivantes :

- La technologie envisagée est-elle adaptée aux dimensions du marché, ou faudra-t-il modifier les installations dans le cas d'une capacité de production plus réduite ?
- Quelles sont les conditions du transfert ? Cette question englobe les aspects suivants :
  - Les droits de propriété industrielle, à savoir brevets, procédés de fabrication, marques commerciales, etc., que le fournisseur étranger détient en son nom propre ou sous licence et qui ont une incidence sur la production du projet industriel multinational;
  - Les licences pertinentes accordées par le fournisseur étranger à des pays tiers, leur date d'expiration, la zone géographique couverte, les éventuelles clauses de résiliation, les produits et droits de propriété industrielle couverts par chaque licence et les redevances payables dans chaque cas;
- Le fournisseur de technologie importée possède-t-il les compétences administratives nécessaires à la mise en place d'un système local de gestion efficace et efficient du projet industriel multinational et est-il également en mesure de transmettre les compétences techniques nécessaires pour permettre au personnel du projet de maîtriser la technologie importée dans les délais prévus ?
- Quels sont les coûts et les conditions financières du transfert de technologie ?

70. L'auteur du projet devra recourir aux services d'un expert pour constituer un dossier technique en s'adressant à deux ou trois fournisseurs possibles et établir un devis permettant d'évaluer le coût total des investissements à réaliser.

71. Une fois adopté le principe de la mise en application après examen de l'étude de faisabilité, le fournisseur de technologie importée sera sélectionné et des négociations seront entreprises avec lui sur les conditions du transfert de technologie au projet industriel multinational. Ces négociations porteront sur les points suivants :

- Spécifications du produit;
- Méthodes de fabrication;
- Equipement;
- Utilisation de marques commerciales;
- Techniques de gestion;
- Formation;
- Implications financières.

Les Etats membres doivent recourir aux avis compétents d'institutions internationales comme l'ONUDI ou l'UNCTC et aux services d'une firme de consultants pour bénéficier des conseils d'un expert au cours des négociations ainsi que pendant la mise en place du projet jusqu'à son entrée en opération, l'ensemble du projet devant à ce stade faire l'objet d'une évaluation par un groupe indépendant.

72. Le transfert de technologie peut porter sur quelques-uns ou sur la totalité des aspects qui viennent d'être évoqués dans le cadre d'un accord global adapté aux besoins du projet bénéficiaire. Le facteur le plus déterminant à cet égard est l'aptitude du bénéficiaire à maîtriser les techniques nécessaires et à tirer profit des possibilités offertes. C'est pourquoi il est recommandé de renforcer les moyens d'acquisition de la technologie aux niveaux national et sous-régional; par ailleurs, les pays africains auraient tout intérêt à procéder à des échanges d'informations sur les programmes de transfert de technologie. A cet égard, il apparaît également désirable que le Centre régional africain de technologie (CRAT) et les institutions de financement du développement des pays africains profitent de l'aide de l'ONUDI pour créer des "banques de données industrielles et technologiques" reliées au réseau INTIB de l'ONUDI, particulièrement en ce qui concerne les technologies et l'équipement des sous-secteurs et branches industriels choisis.

73. Toutefois, le but essentiel de la recommandation est de permettre aux institutions de financement du développement en Afrique de se doter d'une banque de données qui renforcera leur coopération avec l'ONUDI tout en facilitant leur propre travail. Si l'on a choisi ces institutions, c'est parce qu'en tant qu'organismes financiers à but lucratif qui créent des revenus et gèrent leur propre budget, ils ont la possibilité de financer la mise en place et l'entretien d'un tel mécanisme. Celui-ci leur permettrait de fournir sans difficulté les informations requises au stade de la formulation d'un projet interpays ou d'un projet industriel multinational, facilitant ainsi les recherches préparatoires et les études de faisabilité. Du point de vue des institutions, cet exercice ne pourra que renforcer l'efficacité de leur banque de données.

74. Afin de renforcer sa position de négociateur lors des acquisitions de technologie, le projet industriel multinational est fermement invité à former une équipe de représentants des pays membres disposant de l'expertise requise et à solliciter l'aide de l'ONUDI ou du Département de la coopération technique pour le développement agissant en capacité de consultant.

### E. Questions juridiques

75. Généralement, chacun des Etats membres participants propose la candidature d'un ou plusieurs conseillers juridiques de son ministère de la justice pour s'occuper des aspects juridiques d'un projet ou d'une entreprise industrielle multinationaux. Ces conseillers juridiques se réunissent périodiquement pendant la phase de formulation afin d'examiner les lois du pays hôte qui peuvent avoir des incidences sur le projet proposé, puis ils soumettent leurs observations et leurs recommandations à leurs gouvernements respectifs. Pour faciliter le travail du groupe et réduire les possibilités de différend, il est recommandé de faire appel en outre à un cabinet juridique honorablement connu et spécialisé en droit commercial international qui sera chargé de toutes les questions juridiques, une fois prise la décision d'exécuter le projet. Le but ainsi recherché est d'assurer un examen objectif des questions juridiques. Les conseillers juridiques représentant les Etats membres continueront cependant d'être consultés par le cabinet.

76. Pour que les pays africains puissent disposer d'une réserve de juristes et de cabinets juridiques d'envergure internationale, il est en outre recommandé que la Banque africaine de développement (BAfD) et/ou des institutions sous-régionales telles que la CEDEAO, la ZEP et la CEEAC demandent à l'ordre des avocats des pays d'inviter les cabinets juridiques que ce domaine particulier intéresse à se faire inscrire sur leurs registres. Les institutions sous-régionales devraient, par le biais de séminaires et d'ateliers, encourager ces cabinets à développer davantage leurs activités dans ce domaine. Il devrait être possible, grâce à ce système d'inscription, d'inciter deux ou trois cabinets de différents pays africains à former un groupe capable de se charger de tâches complexes telles que les négociations portant sur des transferts de technologie.

77. Au niveau national, le gouvernement n'a pas à faire uniquement appel aux juristes de l'Administration. Il pourrait aussi s'assurer les services de cabinets juridiques ou de praticiens du droit venant du secteur privé et ayant les connaissances spécialisées et l'expérience voulues.

78. Il semble qu'il n'y ait pas d'antagonismes majeurs entre les dispositions législatives des différents pays africains régissant les projets industriels. Lorsqu'il en existait, des solutions de compromis ont été trouvées. En temps normal, ce sont les lois du pays hôte qui s'appliquent aux projets multinationaux et aux entreprises industrielles multinationales qui y sont mis en place. Il existe cependant quelques rares exceptions à cette règle : ainsi, lorsqu'un crédit en devises étrangères est octroyé pour un projet, ce sont les lois pertinentes du pays de l'organisme de prêt qui s'appliquent et il est nécessaire que les incidences de ces lois sur le projet soient bien comprises avant que l'accord de crédit ne soit conclu. De même, il faut, avant que les Etats membres intéressés ne prennent des engagements, que les incidences de la législation du pays hôte sur une entreprise industrielle multinationale soient bien claires et que cette législation soit, le cas échéant, modifiée pour assurer la rentabilité du projet.

79. Les lois en question sont celles qui portent sur les points suivants :

- Statut juridique du projet :
- Assujettissement à l'impôt, y compris aux droits de douane tels que les droits d'importation et les droits d'accise;

- Possibilité de disposer de devises étrangères, que ce soit par le biais de licences d'importation ou par toute autre méthode d'allocation concernant les matières premières et autres intrants;
- Actionnaires :
  - Reconnaissance juridique des droits des actionnaires, qui sont propriétaires des avoirs du projet, et donc de leurs droits et pouvoirs en ce qui concerne :
    - La participation aux bénéfices;
    - L'élection des membres du conseil d'administration du projet;
- Direction et main-d'oeuvre :
  - Restrictions concernant l'emploi d'étrangers;
  - Rémunération des employés et autres facilités.

80. L'entreprise industrielle multinationale devrait être constituée, sous la législation du pays hôte, en société dotée de la personnalité morale et pouvant engager des poursuites et en faire l'objet. Sa relation avec le pays hôte et d'autres organisations ou personnes doit être interprétée en conséquence. Il convient aussi de reconnaître les droits et responsabilités des actionnaires (les Etats membres) en tant que propriétaires du projet, ainsi que les pouvoirs du conseil d'administration et ceux de la direction dans l'administration et la gestion quotidiennes du projet.

81. Lorsque la législation fiscale est préjudiciable au projet, c'est-à-dire lorsqu'elle réduit indûment les bénéfices nets, le projet cesse d'attirer les investisseurs. Il convient d'indiquer de façon suffisamment détaillée, dans l'étude de faisabilité, les conséquences pour la rentabilité du projet des impôts courants, y compris des droits d'importation et des droits d'accise. Avant de s'engager, les autres Etats membres participants devraient veiller à ce que la législation fiscale du pays hôte soit dûment modifiée pour assurer la viabilité du projet. Il faudrait aussi obtenir du pays hôte qu'une fois prise la décision d'exécuter le projet, il s'engage à ne pas apporter à sa législation des modifications qui compromettent la santé financière du projet ou réduisent les avantages qu'en tirent les actionnaires et les employés.

82. Lorsque les dividendes, par opposition aux bénéfices non distribués, sont fortement imposés, les Etats membres participants devront, en tant qu'actionnaires, examiner les dispositions fiscales applicables aux fins d'étude par le pays hôte. En outre, lorsque existent de sévères restrictions en matière de change, il est nécessaire que le pays hôte s'engage fermement à rembourser les prêts octroyés, à acquitter les intérêts, à payer les importations et à verser les dividendes ainsi que les salaires et autres sommes dues en devises étrangères dans les meilleurs délais. Ces différents points devraient faire l'objet d'un document juridique que l'on appellera memorandum d'accord et où seront décrites les relations qui se créeront autour de l'entreprise industrielle multinationale.

83. Il faudra encore, pour la mise en place de l'entreprise industrielle multinationale, élaborer un certain nombre d'autres accords ou documents juridiques, portant notamment sur les points suivants :

- Emplacement de l'usine, titre de propriété et acquisition du terrain;
- Bâtiments : contrats avec diverses sociétés, notamment avec des architectes, des géomètres et des entrepreneurs;
- Installations et matériel : sélection d'une société étrangère disposant de la technologie appropriée et négociations pour l'acquisition de cette technologie;
- Contrat d'approvisionnement en matières premières et autres intrants;
- Financement : recherche d'actionnaires et négociations pour l'obtention de crédits;
- Equipements collectifs : approvisionnement en électricité et en eau, télécommunications et infrastructure nécessaire.

#### F. Questions techniques

84. Nombre de pays africains ne disposent pas de spécialistes ayant les diverses compétences techniques voulues pour mettre au point un projet industriel moderne. En outre, il semble que l'on ait peu d'informations sur les sociétés d'ingénierie et autres bureaux d'ingénieurs-conseils existant en Afrique. Or, il est nécessaire de mobiliser les spécialistes disponibles pour avoir recours à leurs services en cas de besoin.

85. Une entreprise doit mettre au point et gérer son propre programme de formation, qui devrait se composer d'une formation en cours d'emploi, notamment pour les employés chargés de la maintenance et les opérateurs affectés à la production, d'une formation à l'étranger pour les cadres supérieurs et le personnel technique et de programmes d'échanges avec des entreprises industrielles multinationales du même type sises dans d'autres pays. Pour être bien conçue, la structure de l'entreprise industrielle multinationale doit comprendre un service de formation doté d'un responsable de la formation compétent et disposant de ressources suffisantes. L'entreprise peut aussi mettre en place un système d'organisation des carrières.

86. Il est aussi recommandé de faire prendre conscience aux associations et organismes professionnels de la nécessité de faire connaître les entreprises qui en sont membres auprès des institutions sous-régionales et régionales. Ils devraient financer avec leurs fonds propres un ou plusieurs secrétariats sous-régionaux ou régionaux ayant pour tâche de coordonner leurs activités et servant de bureau de liaison entre les membres des différents pays. Il faudrait aussi leur faire comprendre la nécessité de se hisser au niveau international. Entre-temps, il faudrait charger les bureaux d'experts-conseils africains de certains aspects techniques des projets interpays ou des entreprises industrielles multinationales, notamment des contrats de sous-traitance. Les entreprises inscrites auprès des institutions susmentionnées devraient être invitées à se porter soumissionnaires pour des projets. Il serait possible, avec l'aide de la BAfD et des organismes de financement du développement qui accordent des facilités de crédit à de telles entreprises, d'accélérer le renforcement des capacités des pays africains.

87. Il conviendrait aussi, pour accélérer la constitution d'une réserve de techniciens, que la EAfD\* finance la formation d'une société (création d'une filiale) chargée de fournir des services de consultants pour l'évaluation des projets et pour d'autres aspects techniques. Cette société devrait assurer son propre financement mais pourrait au départ être financée en partie par des capitaux de lancement octroyés par la BAfD et en partie par les capitaux des différents membres. Les capitaux de la BAfD devraient porter intérêt si on les considère comme un prêt ou produire des dividendes s'il s'agit d'une participation au capital. Il vaudrait peut-être mieux en faire un prêt à des conditions de faveur.

88. Cette société d'experts-conseils devrait avoir un champ d'activité sous-régional ou régional et être encouragée à se hisser au niveau international. Il faudrait aussi l'inviter à se joindre aux soumissionnaires étrangers lors d'un appel d'offres pour un projet. En cas de succès, on peut prévoir que se créeront d'autres sociétés privées du même genre aspirant à prendre une envergure internationale.

### C. Questions commerciales

89. La principale considération à cet égard est la compétitivité du ou des produits du projet tant sur le plan des prix que de la qualité. Ainsi, si le marché se révèle plus limité que prévu ou si, pour une raison ou pour une autre, les Etats membres se trouvent dans l'impossibilité d'acheter toute la production, il devrait être possible d'exporter les produits vers d'autres marchés, à condition que leur prix et leur qualité soient compétitifs.

90. Il est donc recommandé que toute entreprise industrielle multinationale se donne pour premier objectif d'exporter pour maintenir la compétitivité de ses prix et de la qualité de ses produits. En fait, les Etats membres ne devraient pas se trouver dans l'obligation d'acheter sa production. Toutefois, si, pour donner aux organismes créanciers la garantie d'un marché adéquat, les pays doivent signer un traité ou conclure un accord de commercialisation, il est alors recommandé que l'engagement d'acheter le ou les produits soit lié au prix et à la qualité. L'accord ou le traité devrait prévoir que, dès que le prix du ou des produits dépasse les cours mondiaux, les Etats membres ont la possibilité de demander une réévaluation de l'ensemble du projet.

91. En ce qui concerne les mesures restrictives, telles que les licences d'importation ou le contrôle des prix, chacun des Etats membres doit s'engager, dans le mémorandum d'accord, à donner les autorisations nécessaires pour faciliter la commercialisation des produits sur son territoire.

92. Tout système de supervision des entreprises industrielles multinationales devrait permettre d'être averti rapidement de toute augmentation des coûts de production par rapport aux tendances du marché.

---

\* Cette proposition n'a pas encore été examinée avec la BAfD.

## V. SUPERVISION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES

### A. Raison d'être, niveaux, objectifs et cadre de référence

#### Raison d'être

93. Si l'on veut s'assurer qu'une entreprise industrielle multinationale atteint pleinement ses objectifs, il convient de mettre au point un système de supervision approprié qui permette de détecter à temps les problèmes et de prendre sans délai les mesures de redressement nécessaires. En publiant les résultats des entreprises industrielles multinationales qui fonctionnent bien, on ferait de la publicité pour ce type d'entreprise dans l'intérêt du développement africain.

#### Niveaux de supervision

94. La supervision doit avoir lieu à différents niveaux. Si ceux-ci peuvent varier d'une entreprise à l'autre, on peut dire que le succès de l'entreprise dépend dans une grande mesure de l'efficacité de la supervision aux trois niveaux suivants :

- Niveau multinational
- Niveau du conseil d'administration
- Niveau du projet ou de l'usine

95. La supervision au niveau multinational sera effectuée par les propriétaires multinationaux de l'entreprise identifiés dans les statuts de cette dernière. Ceux-ci peuvent être représentés par un comité de ministres des gouvernements participants, un comité des directeurs de sociétés ou d'entreprises coopérant ou participant au projet, ou un groupe d'actionnaires qui peuvent être des particuliers.

96. La supervision au niveau du conseil d'administration sera effectuée par le conseil d'administration constitué conformément aux statuts de l'entreprise.

97. La supervision au niveau du projet ou de l'usine sera effectuée par la personne chargée de l'exécution du projet ou de l'exploitation de l'usine ou de l'entreprise, c'est-à-dire par le directeur de projet ou d'usine, le directeur général ou l'administrateur délégué.

98. Parmi les autres niveaux de supervision qui peuvent s'avérer utiles, il convient de mentionner :

a) La supervision aux niveaux international, régional, sous-régional et national : les organisations des Nations Unies (comme l'ONUDI, la CNUCED et le CNUST), les institutions financières internationales (comme la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et la Société financière internationale), les agences régionales (comme la CEA, la CEEAC, la CEDEAO, la CCCE, le CDI et l'IDEP) et les institutions financières nationales (comme la Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW) ont un rôle intéressant à jouer compte tenu des données qu'elles détiennent grâce à leurs propres activités de suivi.

b) Le suivi au niveau du groupe industriel : des entreprises industrielles ayant des intérêts, des caractéristiques, des produits ou des marchés communs peuvent se réunir dans un cadre national, régional ou international, comme l'Association des industries de l'engrais, le Groupe des projets de centrales thermiques, l'Association des fabricants de ciment,

l'Association des fabricants de briques. Ces associations peuvent suivre toutes les entreprises du secteur pour s'assurer qu'elles contribuent à la réalisation de leurs objectifs communs et partagent leurs intérêts communs; elles peuvent faire (ou participer à) des comparaisons entre les sociétés (codifiées, si besoin est, dans les cas où le secret doit être gardé) qui pourraient être mises à profit dans les évaluations à divers niveaux qu'implique la supervision.

### Objectifs

99. La supervision a pour objectifs :

- De connaître rapidement, régulièrement et clairement, d'une manière appropriée au niveau de supervision, l'état d'une entreprise industrielle qu'elle soit en cours d'installation ou de fonctionnement;
- D'évaluer la mesure dans laquelle l'entreprise atteint les objectifs fixés afin, le cas échéant, de prendre à temps les mesures correctives nécessaires;
- De permettre d'établir des comparaisons avec d'autres entreprises et de prendre des mesures pour améliorer les résultats, voire de fixer des objectifs plus élevés que ceux originellement envisagés ou projetés;
- De fournir un instrument efficace qui permette de s'assurer qu'une entreprise : i) atteint les objectifs fixés pour chaque niveau et ii) sert les intérêts sociaux et économiques envisagés au moment de sa création.

### Cadre de référence

100. Le cadre de référence peut être décrit comme suit :

a) L'efficacité du suivi des entreprises multinationales dépend de l'intérêt que la direction porte à la supervision et des liaisons établies. La première de ces liaisons doit être établie avec le système global de suivi du développement économique en général, et du développement industriel en particulier, mis en place dans chaque pays par le gouvernement. Que l'entreprise multinationale appartienne au secteur public, privé ou mixte, elle doit pouvoir bénéficier de systèmes appropriés pour rassembler et traiter les informations. Les responsables aux niveaux macro et micro-économiques ont besoin des informations et des données diffusées par ces systèmes; en même temps, leurs propres activités de suivi seront une source de données pour ces systèmes et c'est cette complémentarité qui assurera la solidité du cadre de référence.

b) Compte tenu de la rapidité des progrès dans le domaine technologique et de la nécessité de suivre les questions micro et macro-économiques en s'appuyant sur une base scientifique solide, il est extrêmement important que les services d'appui aux entreprises soient fortement interconnectés; les services d'appui peuvent fonctionner dans le domaine de l'information industrielle, de la normalisation et des essais, de la recherche-développement et de la formation initiale et permanente. Les organisations africaines régionales, sous-régionales et internationales, comme celles mentionnées au paragraphe 98 b), peuvent jouer un rôle capital en intégrant le système de suivi dans un ensemble harmonieux et coordonné; la concurrence et les différences d'approche qui vont à l'encontre des efforts de développement doivent être remplacées par une coordination plus efficace et des liens plus fructueux entre les entreprises industrielles multinationales et ces

institutions. Si les services de consultation peuvent jouer un rôle important au moment de la création d'une entreprise, leur rôle au stade du suivi est assez limité, notamment une fois établies des relations interindustrielles verticales et horizontales efficaces.

c) Dans le cas des entreprises industrielles multinationales situées en Afrique, trois cadres de référence se superposent. Tout d'abord, le suivi se fait, comme pour toute autre entreprise industrielle, au niveau de l'entreprise; mais, l'entreprise étant multinationale, elle utilise les ressources, et/ou dessert les marchés de plusieurs pays; ceci oblige à surveiller certains aspects particuliers. Enfin, l'entreprise multinationale est située en Afrique, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des réalités de l'environnement africain à tous les stades de la supervision.

d) Le système de supervision ne doit jamais être trop rigide ou encombrant. Il doit au contraire être assez souple pour faire face à l'inattendu, d'autant plus qu'il s'agit d'entreprises situées en Afrique; les objectifs de la supervision devraient pouvoir être atteints sans difficultés particulières. Etant donné que ce sont les mêmes personnes qui participent à l'exécution d'un projet ou à l'exploitation d'une entreprise et à son suivi, ces personnes doivent recevoir une formation appropriée.

#### B. Le suivi comme processus permanent

101. Chaque étape de la vie d'une entreprise doit faire l'objet d'un suivi. Ces étapes peuvent être regroupées en deux grandes phases, chacune se déroulant en deux temps :

##### a) Phase d'exécution du projet

###### Stade initial

Le stade initial de la phase d'exécution du projet couvre la période qui précède l'engagement de dépenses substantielles pour la réalisation concrète du projet. Il est consacré à l'élaboration de documents et à la tenue de négociations. A ce stade, si le système de suivi détecte de nouveaux paramètres de déviation par rapport aux hypothèses ou aux attentes initiales, d'éventuels changements n'auront pas de conséquences financières notables. Le système COMFAR (Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité) de l'ONUDI peut rendre à ce moment-là de grands services.

###### Stade de la réalisation

Le stade de la réalisation dans la phase d'exécution du projet est celui où, les engagements de dépenses faits, les travaux commencent. A ce stade, tout changement révélé par les résultats de la supervision doit être examiné afin d'établir si les dépenses déjà engagées seront ou non utiles. Le projet devra être réexaminé dans la mesure jugée souhaitable et renégocié avec toutes les parties concernées et les parts d'investissement devront être redistribuées dans la mesure souhaitable et convenue.

## b) Phase d'exploitation de l'entreprise

### Stade préalable à la stabilisation

Le stade préalable à la stabilisation correspond à la période initiale suivant immédiatement la mise en route au cours de laquelle les opérations et la production sont progressivement maîtrisées et des résultats opérationnels encore modestes sont acceptables.

### Stade postérieur à la stabilisation

Le stade postérieur à la stabilisation commence lorsque le degré requis de stabilité opérationnelle et de maturité a été atteint et que les capacités sont utilisées à plein. Dans cette étape, on pourrait distinguer une sous-étape commençant lorsque les dettes financières ont été remboursées, car à partir de ce moment-là le bilan et les résultats financiers de l'entreprise peuvent changer considérablement.

### Présentation des données

102. Même si à première vue les principes fondamentaux et le cadre de référence sont les mêmes à tous les niveaux, les détails varient à chaque niveau de supervision; les paramètres et la façon dont ils sont utilisés aux différents niveaux doivent se compléter les uns les autres au sein d'un système global. Le même modèle ne peut pas être appliqué à tous les types et toutes les formes d'entreprises dans toutes les situations; il faudra, par exemple, élaborer un modèle distinct pour certaines entreprises multinationales à l'aide des directives ci-dessus et en y incorporant les éléments décrits aux paragraphes 109 à 123 ci-après.

### A qui confier la supervision ?

103. La collecte et l'analyse des données nécessaires à la supervision devraient dans la mesure du possible être confiées aux personnes qui sont déjà responsables de l'exécution du projet ou de l'exploitation de l'entreprise. On considère en fait que la supervision fait partie intégrante des activités d'exécution et d'exploitation de l'entreprise. Les données à rassembler font partie des renseignements dont les personnes chargées d'exécuter ou d'exploiter l'entreprise devraient normalement disposer pour assumer correctement leurs fonctions et leurs responsabilités. L'examen critique de certaines de ces données est au coeur du processus de supervision, comme de celui qui consiste à repérer les erreurs et à y porter remède. Toutefois, lorsqu'on estime nécessaire de confier la supervision à un service distinct et que l'entreprise en a les moyens, on peut créer un groupe ou une section à cet effet.

### Contrôles et vérification des comptes

104. Les données détaillées inscrites sur le modèle approprié constituent l'instrument le plus important pour la supervision. Etant donné qu'il n'y a pas d'analyse ni de conclusions fiables fondées sur des données douteuses, il convient de s'assurer que les données fournies sont correctes et complètes.

105. De temps en temps, il faudra aussi vérifier ou revérifier les renseignements ou les données utilisées aux fins de la supervision. A cet effet, il faudra fournir de temps à autre, aux équipes chargées de la supervision, des instruments de mesure simples et pratiques. On aura toujours

recours, néanmoins, à des systèmes de vérification intérieure et externe, officiels et officieux, de façon que les données retenues aux fins de la supervision, à chaque niveau, soient conformes à la réalité et équitables.

#### Rétroaction en temps opportun

Il n'est pas rare de voir certaines entreprises suivre parfaitement toutes leurs opérations. Malheureusement, alors même que toutes les données nécessaires sont recueillies, il arrive que ceux qui doivent les examiner leur accordent un rang de priorité si faible dans leur travail, qu'une fois l'analyse achevée, il est trop tard pour agir. Tout système de supervision doit donc être accompagné d'un système de rétroaction adapté à chaque cas particulier.

#### Application des mesures correctives

107. Même lorsque le suivi a été fait correctement, que les données ont été analysées avec compétence et que la rétroaction s'est produite en temps opportun, on n'a pas tiré tout le bénéfice possible de l'exercice de supervision si l'on ne prend pas des mesures correctives efficaces ou si l'on n'adopte pas des méthodes permettant d'améliorer encore les résultats. A chaque niveau de supervision, il convient donc de surveiller cet aspect par ce que l'on pourrait appeler une surveillance au deuxième degré, afin de superviser l'activité de supervision et de prendre des mesures adaptées à chaque entreprise.

108. Au moment d'examiner les données obtenues dans le cadre de l'exercice de supervision et les résultats de l'analyse de ces données, il est important d'avoir présent à l'esprit les principaux objectifs de la supervision. Les données et les résultats de l'analyse doivent être comparés avec les objectifs originellement fixés et non pas avec ceux que l'on considère plus tard comme plus appropriés. De toute évidence, chaque fois que les données et les résultats de l'analyse permettent de conclure que les objectifs originaux doivent être révisés et de nouveaux objectifs fixés, il convient de le faire après avoir tenu compte de tous les effets des nouveaux objectifs sur le fonctionnement général de l'entreprise et après s'être assuré que les profits réévalués et/ou les parts redistribuées recueillent l'approbation de tous les partenaires de l'entreprise. A ce stade, ce ne sont pas seulement les aspects monétaires ou économiques des rendements de l'investissement, mais l'ensemble des bénéfices, y compris les avantages sociaux, qu'il convient de garder présents à l'esprit.

#### Critères pour la formulation des données détaillées nécessaires à la supervision

109. La collecte des données et leur présentation sous la forme prescrite en même temps que leur analyse doivent être considérées comme faisant partie des fonctions et des devoirs normaux des responsables chargés de la direction, de l'exploitation et de la gestion de l'entreprise, à moins qu'un service distinct ait été jugé nécessaire et que l'entreprise ait les moyens de le créer. Ceux qui doivent superviser le fonctionnement de l'entreprise aux différents niveaux se servent de ces données et de ces analyses, les complètent par des renseignements supplémentaires dont ils peuvent avoir besoin en s'adressant à des spécialistes ou à un vérificateur des comptes, puis tirent leurs propres conclusions et mettent en route les mesures qui s'imposent.

110. Aux stades initiaux, jusqu'à ce que les statuts de l'entreprise soient adoptés et que le corps des actionnaires ou des propriétaires soit constitué, ce sont les promoteurs qui assurent eux-mêmes la supervision au niveau multinational.

111. On trouvera dans les paragraphes ci-après une liste des données à recueillir et à analyser aux différents niveaux; bien que les libellés puissent paraître assez semblables, il est important de se souvenir qu'à chacun des trois niveaux, la supervision répond à une nécessité et à un objectif différent; par conséquent les données à fournir seront aussi différentes.

112. Au niveau de la propriété multinationale, les données recueillies aux fins de la supervision devront donner aux propriétaires un tableau général complet de l'entreprise à ce stade, indiquant le type de mesures à prendre en matière de redistribution des parts, d'appui à la commercialisation, de règlements concernant les devises et les douanes, de prestations sociales, etc., et qui leur permettra de s'assurer que le conseil d'administration lui-même a été constitué et fonctionne de manière satisfaisante.

113. Au niveau du conseil d'administration, les données recueillies aux fins de la supervision devront permettre au conseil de se faire une idée générale des résultats et du fonctionnement de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Le conseil représentant la direction suprême de l'entreprise doit pouvoir non seulement s'assurer que l'entreprise est gérée de la meilleure façon possible compte tenu des règles et règlements des pays concernés, mais aussi appeler l'attention des actionnaires au niveau multinational sur les changements nécessaires en matière de règles, règlements et politiques, dans l'intérêt de l'entreprise, comme de ses propriétaires associés ou collectifs.

114. Au niveau de l'exécution du projet ou de l'exploitation de l'entreprise, les données doivent permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés par le Conseil et, en même temps, fournir à ce dernier les renseignements qui lui permettront de prendre des mesures pour améliorer le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

115. L'ONUDI tient à la disposition des personnes intéressées des documents illustrant les aspects susmentionnés.

### C. Supervision au niveau international

116. La supervision au stade initial de la phase d'exécution du projet consistera à répondre aux questions suivantes :

- Les diverses données sur lesquelles l'étude de faisabilité est fondée sont-elles réalistes ou auraient-elles besoin d'être modifiées;
- L'étude de faisabilité a-t-elle été réalisée conformément aux directives contenues dans le Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle de l'ONUDI (N° F/78.II.B.5);
- Les partenaires se sont-ils entendus sur la question de savoir qui participera à l'entreprise industrielle multinationale;
- A-t-on décidé comment l'investissement sera réparti, et sous quelle forme, entre tous les participants;

- Les partenaires sont-ils parvenus à un accord en ce qui concerne la part du marché visée et la répartition des bénéfices, de l'actif et du passif;
- Un logiciel adapté, comme le COMFAR de l'ONUDI, a-t-il été utilisé pour simuler des situations financières et économiques à court terme et à long terme;
- Le logiciel susmentionné a-t-il été appliqué à diverses situations possibles, caractérisées, par exemple, par des fluctuations des coûts des intrants, des taux de change des devises ou des résultats des ventes dus à une évolution des prix et des marchés;
- A-t-on porté une attention suffisante aux points suivants :
  - a) les disparités entre les pays en ce qui concerne les prix des marchandises et les devises;
  - b) les différences entre les régimes fiscaux, administratifs et douaniers des pays participants;
  - c) les importations et les exportations entre les pays participants et avec l'extérieur;
- Même si le pays où se trouve l'entreprise industrielle multinationale semble devoir tirer les bénéfices les plus importants de cette entreprise, a-t-on calculé avec précision :
  - a) la mesure dans laquelle chaque participant profitera du fait que l'entreprise contribuera à promouvoir le développement régional;
  - b) les avantages éventuels dus au fait que la production pourrait se substituer à des importations;
  - c) les avantages économiques que tirerait chaque participant du fait qu'une entreprise industrielle multinationale originellement située dans un pays participant serait un jour remplacée par une autre implantée dans un autre pays participant;
- Des statuts adaptés ont-ils été élaborés et enregistrés;
- En ce qui concerne les intrants technologiques nécessaires à l'entreprise, a-t-on pris des mesures pour s'assurer que les Directives de l'ONUDI concernant les négociations relatives au transfert de technologies ont été suivies.

117. Une fois ces vérifications faites et la décision prise de passer au stade de la réalisation du projet et après que la planification et les négociations se soient déroulées conformément aux directives décrites aux chapitres II, III et IV, il s'agit de contrôler les activités menées sur le terrain. A ce stade, le suivi portera sur les points suivants :

- a) Le suivi financier, couvrant :
  - La mobilisation des investissements
  - La préparation du bilan du projet
  - L'analyse du coût prévu et du coût réel du projet

b) Le suivi des ressources, couvrant :

- Les accords relatifs au transfert de technologies (avec l'assistance d'organisations comme l'ONUDI)
- La mobilisation des ressources humaines
- La mobilisation des matériaux
- La mobilisation des machines (avec l'assistance d'organisations comme l'ONUDI)

c) Le suivi de l'état d'avancement des travaux, couvrant :

- Les écarts probables quant au calendrier et aux coûts prévus des travaux nécessaires à la mise en route de l'usine
- Les mesures proposées pour remédier aux insuffisances de l'infrastructure
- Un diagramme indiquant l'échelonnement des travaux et l'état d'avancement de l'ensemble du projet

d) Le suivi de la qualité ou contrôle de la qualité des diverses réalisations du projet par rapport à la qualité souhaitée

e) Le suivi des aspects sociaux du projet, couvrant :

- Les mesures de prévention de la pollution
- La mise en valeur des ressources humaines
- Le développement des infrastructures locales
- Les autres responsabilités sociales envisagées dans le cadre du projet.

118. La phase d'exécution du projet achevée, l'usine est mise en service. Même lorsque l'usine aura atteint sa phase opérationnelle, il lui faudra encore un certain temps pour atteindre son rythme de croisière. Le suivi pendant cette période portera sur presque tous les paramètres qui feront l'objet du suivi pendant la période postérieure à la stabilisation et plus particulièrement sur les aspects suivants :

a) Les problèmes dus à la technologie et aux accords relatifs au transfert de technologie;

b) Des résultats opérationnels relativement modestes, qui de toute façon auront été anticipés dans le document détaillé relatif au projet, seront jugés acceptables;

c) Pour que l'entreprise soit rentable, l'usine devra atteindre son rythme de croisière le plus rapidement possible et il faudra prendre des mesures à cette fin;

d) Même lorsque l'usine aura atteint sa vitesse de croisière, le produit ou service risque encore d'être de qualité inégale; on s'assurera par

conséquent que les produits ou services défectueux ne sont pas commercialisés pour ne pas ébranler la confiance des consommateurs dans le nouveau produit ou service:

e) Pendant la période initiale, il faudra s'employer à trouver des débouchés de façon que le produit ou le service soit bien accueilli par les consommateurs ou la clientèle.

119. Une fois la phase opérationnelle stabilisée, le suivi au niveau multinational comprendra :

a) Le suivi de la situation financière, couvrant, dans les monnaies convenues en vertu d'accords préalables et en devises :

- L'état des recettes et des dépenses
- Un récapitulatif des coûts de production, des coûts de vente et des recettes dues aux ventes, y compris les prix
- Le bilan
- Le tableau de financement
- Les divers ratios financiers
- Les changements éventuels dans les régimes de devises, de douane et d'achats préférentiels
- Une analyse, coûts-avantages de la modernisation ou de l'expansion éventuelle de l'usine (augmentation de la production, ratio, coûts-avantages, valeur actuelle nette, taux de rentabilité interne et plan de récupération).

b) Le suivi des aspects sociaux et économiques du projet, couvrant :

- La mesure dans laquelle les besoins en matière d'équilibre écologique et de protection de l'environnement sont satisfaits
- Le bénéfice net réalisé par la nation sous forme d'emploi direct et indirect
- L'augmentation de la production à usage national
- Les retombées nationales de mise en valeur des ressources humaines
- Le quantum des devises gagnées et/ou économisées grâce à la substitution de la production locale aux importations
- Les autres bénéfices indirects pour les partenaires de l'entreprise.

c) Le suivi des opérations concrètes, couvrant :

- La production, les expéditions et l'état des stocks trimestriels
- L'utilisation de la capacité par trimestre

- Le manque à produire trimestriel (dû à une pénurie d'intrants, de combustible, ou d'électricité, à l'arrêt de l'usine pour maintenance et/ou réparations, prévues ou imprévues (pannes), et à des défaillances ou problèmes)
- L'état du transfert de technologie (état d'avancement par rapport aux termes de l'accord; transfert des compétences nécessaires)
- Les services d'appui technique fournis (recherche-développement; information; essais, contrôle de qualité et productivité)
- Le quantum des exportations
- Le quantum des importations
- Les tendances internationales (marchés, produits, services, etc.)
- Une analyse de la place de l'entreprise sur les marchés nationaux et internationaux par rapport aux objectifs.

D. Supervision au niveau du conseil d'administration

120. Pendant la phase d'exécution du projet, le suivi au niveau du conseil d'administration comprendra :

a) Le suivi de la situation financière, calculé dans les monnaies convenues, y compris en devises "fortes" :

- Le montant total des dépenses réellement engagées pour le projet par rapport aux dépenses prévues
- Les mesures prises pour faire face au dépassement ou à la surestimation du coût du projet
- Une évaluation des objectifs de dépenses révisés proposés
- Le mode de financement, y compris mobilisation des investissements [total du capital social (promoteurs et public) et endettement total]
- Les importations (variation des prix c.a.f. et des taux de change et leurs effets)

b) Le suivi des ressources, couvrant :

- Les accords de transfert de technologie (avec l'assistance d'organisations comme l'ONUDI)
- La mobilisation des ressources humaines
- La mobilisation des matériaux
- La mobilisation des machines (avec l'assistance d'organisations comme l'ONUDI)

c) Le suivi des opérations concrètes, couvrant :

- Des suggestions relatives à d'éventuels changements à apporter à la conception et aux études techniques
- La révision des programmes d'activités à entreprendre au titre du projet
- La révision du diagramme en bâton ou de la méthode du chemin critique et/ou du réseau PERT
- La mesure dans laquelle le nouveau calendrier d'activités est respecté

d) Le suivi de la qualité, comportant :

- Une évaluation des diverses mesures correctives recommandées en vue d'améliorer la qualité des matériaux et du travail
- D'autres suggestions en vue d'améliorer la qualité

e) Le suivi des aspects sociaux de l'entreprise, couvrant :

- Le degré d'amélioration de l'environnement
- Les résultats des efforts faits pour mettre en valeur les ressources humaines
- Le degré de réalisation de tout autre objectif social visé par le projet

121. Pendant la phase opérationnelle de l'entreprise, le suivi au niveau du conseil d'administration comprendra :

a) Le suivi des normes de consommation, couvrant :

- Les taux de consommation (de matières premières, d'heures-homme, de combustible, d'électricité, de lubrifiants, de matériaux réfractaires, d'agents de broyage, etc., selon les substances utilisées dans telle ou telle entreprise) par mois, ainsi que par unité de production (tonne/kg, etc.)

b) Le suivi des résultats concrets, couvrant :

- La production, les expéditions et l'état des stocks mensuels
- Les écarts enregistrés par rapport aux chiffres prévus pour ce qui est de la production et des expéditions mensuelles
- Le degré d'utilisation mensuelle de la capacité de l'usine, avec comparaison avec le seuil de rentabilité ainsi qu'avec les résultats des périodes précédentes
- Le manque à produire mensuel de l'usine (dû à la pénurie d'intrants, de combustibles ou d'électricité, à l'arrêt de l'usine pour maintenance et/ou réparation, prévue ou imprévue (pannes), et à des défaillances ou problèmes d'ordre mécanique ou opérationnel, ou liés aux installations électriques ou aux instruments.

- Les mesures prises pour remédier aux insuffisances de la production et de la distribution
  - La demande du produit - état actuel, projections et identification de centres de demande (état des études de marché)
  - L'offre (intrants) - état actuel, projections et identification des centres d'offre
  - Le potentiel d'exportation sur les marchés internationaux ainsi que sur les marchés des pays participants - compte tenu des prix, de la qualité, de la demande et des tendances du marché international
- c) Le suivi de la qualité, couvrant :
- Les matières premières
  - Les biens semi-finis
  - Les produits finis, les services, les logiciels, le degré de satisfaction des consommateurs
  - L'amélioration de la qualité grâce à la création de cercles de qualité
  - Des recommandations en vue de la création de nouveaux cercles de qualité
- d) Le suivi de la situation financière, indiquant, dans les monnaies des pays participants comme convenu, et en devises "fortes" :
- L'état des recettes et des dépenses
  - Les coûts de production
  - Les coûts de vente
  - Les recettes provenant des ventes (y compris les prix)
  - Le bilan - actif et passif
  - Le tableau de financement - sources et applications
  - Les ratios financiers (le ratio de liquidité générale, le ratio de renouvellement de l'actif, la rotation des stocks, le rendement des ventes, la rentabilité de l'investissement et le rendement de l'ensemble du capital)
  - Les incidences des fluctuations des taux de change des tarifs douaniers ou d'autres conditions dans les pays participants
  - Les incidences des fluctuations des tarifs préférentiels convenus à l'origine avec tel ou tel pays.

e) Le suivi des aspects sociaux et économiques de l'entreprise,  
couvrant :

- La mesure dans laquelle l'entreprise répond aux besoins en matière d'équilibre écologique et de protection de l'environnement
- Le bénéfice net pour la population locale sous forme d'emploi direct ou indirect
- Le développement de la région
- La disponibilité du produit sur le marché local
- La mise en valeur des ressources humaines (nombre et description des programmes de formation entrepris, nombre des participants, niveau de participation, taux de participation à des séminaires et journées d'étude, etc.)
- La mesure dans laquelle la production peut se substituer à des produits importés, si tel est l'un des objectifs de l'entreprise
- L'importance des gains en devises
- Les autres bénéfices sociaux et économiques envisagés au moment où le projet a été lancé et lors des examens ultérieurs.

E. Suivi au niveau de l'usine

122. Pendant la phase d'exécution du projet, le suivi au niveau de l'usine comprendra :

a) Le suivi de la situation financière, couvrant :

- L'état de mobilisation des investissements
- Les dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues
- Le coût révisé par rapport au coût originellement prévu
- Les raisons qui expliquent, le cas échéant, le dépassement ou la surestimation des coûts anticipés
- Les propositions en vue de la révision des dépenses prévues

b) Le suivi des ressources, couvrant :

- Les problèmes posés par les activités de transfert de technologie
- La mobilisation des ressources humaines
- La mobilisation des matériaux
- La mobilisation des machines

c) Le suivi des activités concrètes, couvrant :

- L'infrastructure élémentaire du projet

- L'état d'avancement de diverses activités, sous forme de diagramme en bâtons, ou par la méthode du chemin critique ou la méthode PERT; on indiquera les activités prévues et réalisées, et éventuellement : les étapes importantes; la date d'achèvement prévue; le dernier délai acceptable; la date d'achèvement la plus vraisemblable après évaluation; les retards pris dans certains domaines, en semaines à ajouter ou à déduire; la description des problèmes; l'incidence des problèmes; les mesures recommandées au conseil d'administration; les incidences financières éventuelles et d'éventuelles remarques supplémentaires.
- Les modifications qu'il est proposé d'apporter au diagramme en bâtons, à la méthode du chemin critique et/ou à la méthode PERT
- La date de mise en route et la date d'achèvement par rapport au calendrier prévu, avec les raisons des écarts éventuels
- On appellera l'attention sur tout problème particulier entravant le bon déroulement des activités prévues

d) Le suivi de la qualité, couvrant :

- La qualité des matériaux par rapport aux spécifications originelles
- La qualité du travail par rapport aux normes spécifiées
- L'impact des déviations sur la qualité d'ensemble du projet
- Les mesures correctives recommandées

e) Le suivi des aspects sociaux de l'entreprise, couvrant :

- Ses effets sur l'environnement par rapport aux prévisions
- La formation des employés de différentes catégories
- Tout autre aspect social ou économique faisant partie des responsabilités des dirigeants de l'usine.

123. Pendant la phase opérationnelle de l'entreprise, le suivi au niveau de l'usine comprendra :

a) Le suivi des normes de consommation, couvrant :

- Les taux de consommation (de matières premières, heures-homme, combustible, électricité, lubrifiants, matières réfractaires, agents de broyage, etc., selon les produits utilisés dans chaque entreprise) par jour, ainsi que par unité de production (tonne/kg, etc.)

b) Le suivi des résultats concrets, couvrant :

- Le manque à produire dans chaque unité par rapport aux normes fixées ainsi qu'aux résultats antérieurs (dû à la pénurie d'intrants, de combustible, d'électricité ou à l'arrêt de l'usine pour maintenance et/ou réparation, prévue ou imprévue (pannes),

et à des défaillances ou problèmes d'ordre mécanique ou opérationnel, ou liés aux installations électriques ou aux instruments)

- Les moyens d'améliorer la production

c) Le suivi de la qualité, couvrant :

- La qualité des matières premières par rapport aux spécifications
- La qualité des matériaux semi-finis dans la chaîne de transformation par rapport à ce qu'elle devrait être
- La qualité du produit fini ou du service par rapport aux spécifications
- La qualité des services, les logiciels et les questions liées à la satisfaction des consommateurs
- L'efficacité des cercles de qualité et/ou d'autres mécanismes faisant partie du système de contrôle de qualité de l'entreprise
- Les mesures correctives recommandées

d) Le suivi de la situation financière, couvrant :

- L'état du fonds de roulement et de la marge brute d'autofinancement
- L'état des stocks (nombre de jours et coût) (matières premières, combustible, réserves et matières consommables, produits en cours de transformation, produits finis et matériaux d'emballage)
- Les coûts variables (matières premières, combustible, électricité et emballage)
- Les frais fixes (traitements et salaires, réparations et réserves, frais généraux, dépréciation et intérêt)
- Les coûts de vente
- Les variations des prix du marché et des ventes réalisées

e) Le suivi des aspects sociaux de l'entreprise, couvrant :

- Les mesures prises pour lutter contre la pollution de l'environnement et leurs résultats
- Les mesures prises pour mettre en valeur les ressources humaines (nombre et description détaillée des programmes de formation organisés, nombre de participants, niveau de participation, taux de participation à d'autres séminaires, etc.)
- Toute autre retombée sociale ou économique envisagée.

## VI. SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES

124. Si en Afrique on ne met guère d'ardeur à coopérer au développement d'entreprises multinationales industrielles, c'est d'abord à cause de la faiblesse économique des pays. Les contraintes économiques et financières qui pèsent sur eux sont principalement :

- Leur déficit budgétaire;
- Le déficit de leur balance des paiements;
- Une inflation élevée;
- La surévaluation du taux de change.

125. Les gouvernements ont invariablement réagi en adoptant des mesures correctives qui se sont révélées plutôt néfastes et ont abouti au déclin inexorable de l'économie. Ils ont notamment institué le contrôle des prix pour lutter contre l'inflation et des systèmes de contrôle des changes par le biais des licences d'importation, pour conserver leurs ressources en devises. Ces mesures ont faussé les économies de ces pays.

126. C'est ainsi que les peuples des différents pays africains n'ont eu que très peu d'échanges. Les voyages privés sont très rares et les télécommunications directes entre les différents pays sont réduites au minimum, en raison aussi de problèmes d'infrastructure. Les gouvernements africains se sont donc refermés sur eux-mêmes et ne donnent guère d'importance à l'investissement dans des projets inter pays ou dans des entreprises industrielles multinationales. En outre, les monnaies étrangères sont si prisées que les investissements dans d'autres pays africains sont moins attrayants.

127. Pour favoriser l'institution de services d'appui aux entreprises industrielles multinationales, il faut donc d'abord créer dans chaque pays un environnement économique et industriel porteur. A cette fin, il est recommandé d'adopter les politiques ci-après :

- Politiques de croissance visant à :
  - Eliminer le déficit budgétaire et réduire les emprunts de l'Etat;
  - Assurer la convertibilité de la monnaie et éliminer le contrôle des prix et le contrôle des changes afin d'encourager les exportations;
  - Instituer une législation fiscale favorable à l'épargne et à l'investissement;
  - Mettre en place une structure financière capable de mobiliser, à court, à moyen et à long terme des ressources dont bénéficiera en particulier le secteur privé;
  - Renforcer les services d'appui à la promotion de l'exportation;
- Politiques du travail qui encouragent, mais n'obligent pas, les employeurs à ne recruter et licencier qu'en fonction des besoins et à former la main-d'oeuvre. Les salaires devraient être négociés entre employeurs et employés et non imposés par l'administration centrale.

128. Pour atteindre cet objectif primordial -<que sont la croissance économique et la stabilité des prix<- , un certain nombre de pays africains mettent en oeuvre des programmes d'ajustement structurel sous le parrainage du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale. Il leur faut alors absolument perfectionner les compétences et développer les moyens qui doivent leur permettre de continuer à gérer leur économie et de maintenir la stabilité et la croissance économiques.

129. S'ils ne peuvent compter en permanence sur ces compétences et ces moyens, il leur sera difficile d'espérer maintenir longtemps les résultats acquis grâce à ces programmes. Il est donc recommandé<:

- Aux pouvoirs publics d'organiser des programmes de formation rapide à la gestion économique, avec l'aide du FMI, de la Banque mondiale, du PNUD, de l'ONUDI et de la BAfD;
- Aux universités, instituts polytechniques et écoles de commerce d'inscrire la gestion économique au programme des cours et d'organiser de brèves sessions d'étude de la gestion économique.

130. Pour qu'à l'avenir la classe politique respecte et poursuive les politiques économiques de croissance, il faudrait que la loi fondamentale d'un pays prévoie les moyens par lesquels le gouvernement prendra des initiatives constructives lors d'un changement significatif de la situation économique. Il faudrait, par exemple, si l'inflation dépasse un certain taux, que le gouvernement consulte l'électorat sur les mesures correctives qu'il souhaite appliquer.

131. Ces recommandations répondent à la nécessité de stabiliser l'économie sur la longue période. La croissance économique des pays d'Afrique et l'expansion de divers secteurs, en particulier le secteur manufacturier, passent par de tels programmes.

132. Si la situation économique est stable dans les différents pays, il sera relativement facile de promouvoir la coopération multinationale. Par exemple, si le secteur manufacturier est en expansion dans les pays, chacun d'eux aura atteint un certain niveau de compétence en ce qui concerne les projets -<identification et formulation, études de faisabilité et évaluation préalable, mise en oeuvre et gestion<- et aussi la production et le marketing. De la sorte, les nationaux des Etats membres se comprendront mieux et collaboreront au sein des entreprises industrielles multinationales à chaque étape du cycle du projet. La situation actuelle est telle -<affaiblissement de l'économie et manque d'avenir professionnel<- que les rares personnes compétentes ont trop peu d'occasions d'utiliser leurs connaissances.

#### Formation industrielle

133. Ce sont les établissements nationaux d'enseignement qui devraient poser les bases de la coopération par des programmes d'échanges, des séminaires et des journées d'étude. Il faudrait résoudre les problèmes de langue, comme ceux que connaît l'Afrique de l'Ouest, en dispensant très tôt l'enseignement dans des langues déclarées officielles. L'idéal serait par exemple que les habitants de l'Afrique de l'Ouest soient bilingues, francophones et anglophones. Ils pourraient ainsi se rencontrer plus souvent à des séminaires, des journées d'étude et ensuite sur des projets. Il est désolant de constater qu'actuellement l'école de formation de la BAfD organise des stages distincts selon que les participants sont anglophones ou francophones.

En fin de compte, cet état de choses renforcera plutôt qu'il n'atténuera la division des Africains de l'Ouest en deux groupes et rendra la coopération difficile.

134. Depuis sa création, l'ONUDI accorde une importance prioritaire à la mise en valeur accélérée des ressources humaines en vue de l'industrialisation. Elle a récemment rédigé pour la neuvième réunion de la Conférence des ministres africains de l'industrie des documents intitulés "Renforcement du potentiel scientifique et technique des pays africains aux fins du développement industriel" [ODG.3(SPEC.)] et "Mise en valeur des ressources humaines en vue de l'industrialisation en Afrique" [ODG.4(SPEC.)] dans lesquels elle analyse la situation en Afrique et propose toute une gamme de mesures possibles.

135. Un problème mérite que l'on s'y arrête, celui du financement. Il faut que les instituts de formation créés pour soutenir les programmes d'industrialisation disposent en permanence de fonds suffisants, faute de quoi ils ne serviront à rien. Il faut trouver des sources de financement permanentes et doter les instituts d'une structure financière solide dès leur création. L'arrangement selon lequel les pays africains sont priés de contribuer périodiquement au financement d'un institut n'a pas donné de bons résultats car plusieurs pays ont manqué à leurs obligations malgré leur engagement écrit.

136. Cela vaut pour l'Institut supérieur africain de formation et de recherche techniques (AIHTTR). Quinze pays africains seulement en sont membres et il n'y en a que trois ou quatre à verser leur contribution annuelle, ce qui entraîne un problème financier majeur et fait que l'Institut ne donne pas de bons résultats malgré ses objectifs louables. Il ne dispose pas du personnel et de l'équipement complémentaires requis ni de la logistique et des installations nécessaires pour être opérationnel. Le sort de l'Institut est semblable à celui d'autres institutions régionales comme le Centre régional africain de conception et de fabrication techniques (ARCEDEM), le CRAT et l'Organisation régionale africaine de normalisation (ORAN) qui sont tous censés offrir une formation. Il est urgent de prendre les grands moyens pour remédier à cet état de fait.

137. Il est donc recommandé d'adopter des arrangements financiers, qui permettraient de compléter les contributions périodiques des pays; on pourrait créer un fonds de dotation, par exemple, qui serait alimenté grâce à des campagnes de donations organisées dans un certain nombre de pays, dont des pays africains. Pour stimuler la générosité du monde des affaires, il faudrait demander aux gouvernements d'exempter d'impôt les dons en espèces ou autres; ces exemptions permettraient de calculer la déduction avant le paiement de l'impôt sur les bénéfices. Il est aussi recommandé de convaincre des organismes comme les chambres de commerce et les associations d'industrie de parrainer des écoles techniques et des écoles de commerce nationales. On pourrait par la suite associer ces écoles et en faire des écoles multinationales. Ces recommandations visent à compléter celles qui sont formulées dans les documents ODG.4(SPEC.) et ODG.5(SPEC.) de l'ONUDI.

#### Services consultatifs

138. Lors de réunions sous-régionales organisées par l'ONUDI dans le cadre de l'IDDA, on a formulé des recommandations en vue de promouvoir la coopération intra-africaine pour la prestation d'études et de conseils industriels. En outre, il a déjà été recommandé aux paragraphes 87 et 88 que la BAfD parraine la mise en place d'une société d'étude multinationale africaine qui servirait

de modèle. Il est également recommandé qu'à l'appui de cette initiative les institutions de financement du développement parrainent la création de services consultatifs nationaux en offrant aux sociétés des prêts qui leur permettent d'acquérir l'équipement de base, y compris des ordinateurs. Les institutions de financement du développement devraient aussi organiser des séminaires sur la promotion des projets en y invitant les sociétés de conseil et autres établissements analogues pour offrir aux participants la possibilité de se perfectionner.

139. On a formulé les recommandations qui précèdent tout en sachant fort bien que les institutions africaines de financement du développement passent actuellement pour être en faillite et inefficaces pour cause de mauvaise gestion. Même si l'on a pu relever certains cas de mauvaise gestion, on ne peut dire que le phénomène est général. Les problèmes macro-économiques qui ont contribué au déclin des économies africaines ont aussi touché les institutions de financement du développement. Par exemple, des emprunts à long terme en devises associés à des prêts à court terme en monnaie locale provoquent des pertes dues à la très forte dévaluation des monnaies locales. Les clients des institutions de financement du développement ont pâti, eux aussi, des problèmes macro-économiques et se sont retrouvés dans l'incapacité de rembourser leurs emprunts, ce qui a réduit au minimum le taux de recouvrement des prêts octroyés par ces institutions.

140. Les pouvoirs publics et les banques centrales doivent donc trouver le moyen de remettre les institutions de financement du développement à flot car ce sont de très importants instruments du développement du secteur industriel des pays africains. Il faudrait perfectionner ou remplacer leur personnel de direction, si nécessaire. Si les institutions de financement du développement pouvaient soutenir le développement des sociétés de conseil au niveau national et si les banques régionales ou sous-régionales de développement, comme la BAFD, pouvaient le faire au niveau multinational, il serait possible, en un temps relativement court, de doter l'Afrique d'une capacité satisfaisante de services consultatifs.

141. On pourrait aussi donner aux institutions de financement du développement des moyens voulus pour promouvoir l'élaboration de projets nationaux, sous-régionaux ou régionaux. En tant qu'institutions financières, elles ne dépendent pas du budget de l'Etat pour financer leurs activités; elles cherchent à réaliser des bénéfices, publient régulièrement des bilans et recrutent des experts, si nécessaire. Soumis aux contraintes budgétaires, les ministères de l'industrie et les centres d'investissement, quant à eux, n'ont pas fait preuve d'efficacité dans la promotion des projets. En coopérant entre elles à la promotion d'une entreprise industrielle multilatérale, les institutions de financement du développement peuvent aussi éviter l'intervention des instances politiques jusqu'au stade de la formulation du projet, stade auquel des discussions ont lieu avec les pays participants potentiels. Il ne faudrait pas croire pour autant que cette recommandation affaiblit les ministères de l'industrie ou les centres d'investissement dont le rôle dans la promotion des projets prendra vraisemblablement une importance croissante.

#### Réserve d'entrepreneurs

142. La constitution d'une réserve d'entrepreneurs dans l'industrie est encore un domaine auquel s'intéressent de plus en plus non seulement les pays africains, mais aussi des organisations internationales, en particulier l'ONUDI et l'Organisation internationale du Travail (OIT). L'ONUDI, par exemple, a rédigé un document et fait des recommandations sur la "Constitution

accélérée d'une réserve locale d'entrepreneurs dans la petite et moyenne industrie africaine" [ODG.5(SPEC.)]. En outre, dans ses propositions relatives au développement économique à long terme de l'Afrique, la Banque mondiale a, elle aussi, accorde un degré de priorité élevé à la constitution d'une réserve d'entrepreneurs.

143. Ce sont des problèmes politiques et macro-économiques plutôt que le manque d'esprit d'entreprise qui, en Afrique, ont nui à la constitution d'une réserve d'entrepreneurs. Par exemple, dans les années 60 et au début des années 70, ce sont des paysans qui ont fait du Ghana le premier producteur de la meilleure qualité de cacao du monde entier. A cette époque, il n'existait pas de fermes d'Etat et l'office de la commercialisation n'était pas aussi puissant qu'il l'est devenu par la suite. Le Ghana produit toujours du cacao de bonne qualité, mais le tonnage est aujourd'hui inférieur à la moitié de la production maximale annuelle qui dépassait alors 500 000 tonnes. L'esprit d'entreprise a été démontré de diverses autres façons dans d'autres pays d'Afrique; il ne s'épanouira que dans un climat économique et politique favorable.

144. Diverses politiques économiques ont contribué au déclin des économies des pays d'Afrique. Le commerce d'importation, par exemple, est devenu lucratif du fait que les monnaies locales étaient surévaluées. En revanche, la fabrication locale n'a plus donné de bénéfices, ce qui a découragé les entrepreneurs privés de poursuivre dans cette voie. Lorsque les importations sont soumises à licence et que l'administration contingente les devises, les entrepreneurs privés ont un traitement moins favorable. A la suite de dévaluations massives dans certains pays d'Afrique, les ressources en monnaie locale liquide se sont très nettement dépréciées et il est maintenant difficile aux entrepreneurs privés de trouver le capital social qui leur permettrait de reprendre des projets existants ou d'investir dans de nouveaux projets.

145. Dans le cadre d'un programme qui instaurerait un environnement favorable, le gouvernement et la banque centrale de chaque pays africain devraient formuler un plan de mobilisation des ressources à moyen et à long terme qu'exécuteraient les institutions de financement du développement. Par exemple, un bon système d'assurances et des caisses de pension attireraient des ressources que ces institutions pourraient mobiliser et prêter au secteur privé. On pourrait alors mettre en place des marchés des capitaux pour faciliter la mobilisation et la circulation de ressources en capital à long terme. De la même manière que les chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest se sont réunies pour établir l'Ecobank Transnational Incorporated, société de holding multinationale qui a créé une filiale au Togo et prévoit cette année d'ouvrir des succursales au Nigéria, au Ghana et en Côte d'Ivoire, le secteur privé pourrait lancer d'autres projets nationaux, à condition que le climat soit propice. L'important est donc un environnement porteur, caractérisé par la stabilité économique accompagnée de croissance, par une législation et des incitations fiscales appropriées, par une infrastructure financière efficace et suffisante et par une législation du travail qui favorise la production plutôt que la consommation.

VII. ROLE DE L'ONUDI ET DES AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES  
COMPETENTES DANS L'IDENTIFICATION, LA FORMULATION, L'EXECUTION ET  
LE SUIVI DE PROJETS D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES MULTINATIONALES

146. Plusieurs organisations internationales ont, au fil des ans, élaboré d'importants programmes susceptibles d'aider les pays africains soucieux de créer des entreprises industrielles multinationales (identification, formulation, mise en place et suivi des projets). Ce sont, entre autres, l'ONUDI, le CNUST, la CNUCED, la Banque mondiale, l'OIT, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco), la BAfD, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et le CRAT.

A. Rôle de l'ONUDI

147. Depuis sa création, l'ONUDI exécute un important programme destiné à aider les pays en développement à identifier, préparer et promouvoir des projets d'investissement industriel. Dans le cadre de ses divers programmes, en particulier son programme d'investissement industriel, ses activités de coopération technique et son Système de consultations, l'ONUDI aide les pays en développement, ainsi que les entreprises des secteurs privé et public, à établir des profils de projet d'investissement. Elle se charge de certains de ces profils et en assure la promotion auprès des institutions de financement et des investisseurs potentiels directement grâce à son réseau de Services de promotion de l'investissement et/ou à l'occasion de forums pour la promotion de projets d'investissement. L'ONUDI a aussi publié une série de profils de projet dans un document intitulé "How to start manufacturing industries". Chacun de ces profils donne la liste des conditions requises pour un procédé particulier : matières premières, machines et équipement, main-d'oeuvre, investissement initial et certains éléments du coût de production. Ces profils sont destinés aux institutions de financement du développement, aux entrepreneurs et aux personnes disposées à investir dans l'industrie.

148. L'ONUDI aide aussi des sociétés et compagnies de pays développés à formuler des idées de projet qu'elles souhaitent concrétiser avec un partenaire de pays en développement. Ces sociétés peuvent détenir certaines technologies, un savoir-faire, des ressources financières ou des installations et machines utilisables dans des pays où la structure des coûts est plus avantageuse. Il lui arrive aussi souvent d'apporter son concours à la promotion de projets d'investissement retenus par d'autres organismes de développement avec lesquels elle a des arrangements de coopération, comme par exemple le CDI à Bruxelles (Belgique) ou le Centre du commerce international CNUCED/GATT à Genève (Suisse).

149. Dans le cadre de son programme de promotion des investissements, l'ONUDI a formé un réseau reliant les Services de promotion des investissements installés dans des grandes villes de neuf pays : Cologne, Milan, Paris, Séoul, Tokyo, Vienne, Varsovie, Washington et Zurich. Ces services ont pour fonction principale de trouver des partenaires étrangers pour l'exécution de projets d'investissement dans des pays en développement. Ils sont financés par une contribution spéciale du gouvernement du pays hôte et/ou d'une communauté professionnelle (chambre de commerce et d'industrie, association de fabricants, etc.). Les Services de promotion des investissements sont toujours en relation étroite avec le monde des affaires et les organismes de développement du pays hôte et ont créé des banques de données qui possèdent la liste détaillée des sociétés à la recherche de partenaires industriels outre-mer. Ces sociétés reçoivent des renseignements sur les projets d'investissement possibles dans les pays et les filières qu'elles ont

spécifiés, ainsi qu'une information générale sur les conditions faites aux entrepreneurs dans ces pays : procédures d'enregistrement des projets d'investissement, détails sur la législation fiscale, mesures incitatives, etc.

150. Les Services de promotion des investissements ont élaboré un programme à l'intention des délégués qui permet aux envoyés des organismes de promotion des investissements, des ministères de l'industrie et d'autres institutions de pays en développement de participer à leurs activités courantes et d'établir des contacts avec les industriels des pays hôtes ainsi qu'avec les institutions de développement et de financement. Ces délégués sont une source précieuse d'informations récentes sur les conditions d'investissement dans leur pays d'origine. Ils reçoivent souvent, au cours de leur détachement, des informations détaillées sur des projets d'investissement prioritaires à promouvoir auprès de partenaires du pays hôte.

151. L'ONUDI a aussi mis au point et gère à son Siège, à Vienne, le Système d'information pour la promotion des investissements (INPRIS). C'est une base de données qui concerne l'investissement industriel dans les pays en développement. Le système INPRIS comporte, outre des détails sur les projets d'investissement en cours, des renseignements sur des sociétés implantées dans des pays où il n'y a pas de service de promotion des investissements mais qui se sont déclarées intéressées par des projets d'investissement dans des pays en développement. Ces sociétés reçoivent des informations détaillées sur tous les nouveaux projets qui répondent aux critères qu'elles ont spécifiés et sont tenues au courant des programmes ONUDI d'identification et de promotion des projets.

152. Pour ménager des contacts directs entre les promoteurs locaux d'un projet et des partenaires étrangers potentiels, l'ONUDI dispose de plusieurs moyens dont les forums de promotion de projets d'investissement (appelés aussi forums des investisseurs) sont les plus importants. Ces forums sont organisés dans les pays en développement pour permettre aux promoteurs locaux et aux partenaires étrangers potentiels d'étudier les projets que l'ONUDI a retenus au cours de ses activités d'identification et de promotion des projets d'investissement. Avant de se rendre à un forum, les industriels étrangers reçoivent généralement de l'ONUDI des informations sur les projets qui y seront promus. De nouvelles idées de projets peuvent aussi naître au cours même du forum.

153. L'ONUDI prévoit aussi à l'intention de délégations venues de pays en développement des tournées de présentation organisées par les Services de promotion des investissements dans leurs pays hôtes. Ces délégations sont généralement composées de ministres de l'industrie, de hauts fonctionnaires, d'administrateurs d'associations d'industrie et d'hommes d'affaires. Elles se rendent auprès des partenaires potentiels pour les informer des conditions et possibilités d'investissement dans leur pays et pour étudier tel ou tel projet d'investissement déjà connu grâce au réseau des Services de promotion des investissements.

154. Des manifestations qui ne sont pas parrainées par l'ONUDI, comme des foires commerciales, peuvent aussi être l'occasion d'échanges professionnels entre entrepreneurs de pays en développement et de pays développés, en particulier entre promoteurs locaux des projets et partenaires techniques et financiers potentiels bénéficiant de l'appui financier d'une source indépendante comme le gouvernement d'un pays industrialisé.

155. Outre l'assistance qu'elle offre grâce aux mécanismes décrits ci-dessus, l'ONUDI aide certains pays déterminés à recenser leurs ressources naturelles ou les diverses matières premières transformables dont ils disposent. Grâce à

des moyens financiers fournis par le PNUD, l'ONUDI a pu aider plusieurs pays à établir leur profil économique et physique. Au Kenya, par exemple, cette opération a été conduite dans 41 provinces. Dans chaque cas, les possibilités de développement existantes ont été indiquées et des recommandations ont été faites pour poursuivre le développement. Cette information détaillée permet de définir les projets sur une bonne base.

156. Au niveau sous-régional et dans le cadre du programme de l'IDDA, l'ONUDI et la CEA ont redoublé d'efforts pour aider les pays africains à identifier, formuler et promouvoir des projets industriels sous-régionaux et régionaux. Depuis 1982, l'ONUDI organise, en coopération avec la CEA et les principales organisations sous-régionales, une série de réunions sous-régionales sur la promotion de la coopération industrielle dans le cadre de l'IDDA. A chacune de ces réunions, les participants s'accordent sur les domaines et sous-secteurs prioritaires de coopération sous-régionale, sur un ensemble de projets d'investissement dans les filières industrielles clefs, sur des projets d'appui dans des domaines prioritaires comme la formation, la prestation d'études et de conseils industriels ainsi que sur la stratégie à mettre en oeuvre pour appliquer le programme. Plusieurs des projets retenus dans chaque programme sous-régional sont promus lors des forums sur les investissements parrainés par l'ONUDI ou directement auprès des institutions financières et investisseurs potentiels.

157. Un trait important du programme sous-régional de l'ONUDI est qu'il contribue à renforcer des institutions sous-régionales comme la CEDEAO, la CEEAC, la ZEP, la SADCC et l'UDEAC afin de les mettre mieux en mesure de stimuler la coopération industrielle dans leurs sous-régions respectives, et aussi pour promouvoir et suivre la mise en oeuvre de programmes de promotion industrielle sous-régionale.

158. De plus, dans le cadre du programme régional de l'ONUDI pour l'Afrique, les programmes sous-régionaux suivants ont aussi été retenus :

- Développement de l'industrie des engrais dans la ZEP;
- Appui institutionnel à l'UDEAC;
- Etude d'ensemble des possibilités d'investissement en vue de développer l'industrie pharmaceutique dans l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA);
- Etude d'ensemble sur les possibilités de créer une industrie des matériaux réfractaires dans la sous-région de la SADCC;
- Modernisation de l'industrie;
- Promotion d'entreprises industrielles multinationales.

Des projets sous-régionaux d'investissement industriel seront définis et promus au titre de ces programmes.

159. Dans le cadre de ses journées d'étude, de ses séminaires et de sa coopération avec ces organisations intergouvernementales sous-régionales, l'ONUDI aide d'ores et déjà à identifier et formuler des projets, à mener les études de faisabilité nécessaires, à mettre en oeuvre les projets - et notamment à négocier le transfert et l'acquisition de technologie -, à mobiliser l'investissement étranger, à passer commande pour la construction d'installations et à évaluer celles-ci.

160. Dans le cadre de ses programmes sous-régionaux, l'ONUDI a aussi activement participé à la création et/ou au soutien des institutions suivantes :

- Le Centre régional africain de conception et de fabrication techniques (ARCEDEM), à Ibadan (Nigéria);
- Le Centre régional africain de technologie (CRAT), à Dakar (Sénégal);
- L'Organisation régionale africaine de normalisation (ORAN), à Nairobi (Kenya);
- L'Institut de gestion pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, à Arusha (Tanzanie);
- L'Institut africain pour le développement économique et la planification (IDEP), à Dakar (Sénégal);
- L'Institut supérieur africain de formation et de recherche techniques (AIHTTR), à Nairobi (Kenya).

B. Rôle des autres organisations internationales compétentes

161. Pour aider les pays africains à développer leur industrie et à atteindre les autres objectifs fixés dans le Plan d'action de Lagos, la CEA a créé, outre l'ARCEDEM, le CRAT, l'ORAN, l'IDEP et l'AIHTTR, plusieurs centres connus sous le nom de Centres multinationaux de programmation et d'exécution de projets (MULPOC) pour ses Etats membres situés dans les diverses sous-régions. Un MULPOC se réunit au niveau des secrétaires d'Etat et des représentants des pouvoirs publics pour étudier les politiques et stratégies qui permettent de traduire les objectifs de développement, y compris de développement industriel, énoncés dans le Plan d'action de Lagos. Chaque MULPOC a institué un comité chargé expressément de mettre en oeuvre le programme de l'IDDA pour développer les industries motrices afin d'en faire des entreprises industrielles multinationales dans le groupe de pays dont il s'occupe. Les secrétariats des MULPOC sont installés à Lusaka pour la sous-région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, à Niamey pour la sous-région de l'Afrique de l'Ouest, à Yaoundé et à Gisenyi pour la sous-région centrafricaine et à Tanger pour la sous-région de l'Afrique du Nord.

162. S'ajoutant à l'ONUDI et à la CEA qui jouent le rôle à part décrit plus haut, d'autres institutions internationales prêtent leur concours au développement d'entreprises industrielles multinationales en Afrique; il s'agit notamment du PNUD, du Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales, de la Banque mondiale, de la Société financière internationale (SFI), du CDI pour les pays de la CEE et de l'ACP, et aussi d'institutions financières et d'organismes nationaux de certains pays développés comme la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) et la Caisse centrale de coopération économique (CCCE).