



**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)

18481-F

Distr. LIMITEE

PPD.168

10 juillet 1990

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

---

APPROCHE INTEGREE DE L'ONUDI RELATIVE  
A LA REHABILITATION EN AFRIQUE

Etudes sur la réhabilitation de l'industrie africaine

N° 12

Ce rapport a été établi par le Service des études par région et par pays.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

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

## PREFACE

Dans le cadre de la Décennie du développement industriel de l'Afrique, l'ONUDI accorde une importance croissante au problème de la réhabilitation industrielle. Au titre de son programme intégré de réhabilitation à caractère pluridisciplinaire, l'ONUDI apporte son soutien : i) au niveau général macro-industriel, en vue de supprimer les obstacles au développement de l'industrie; ii) au niveau subsectoriel qui englobe un certain nombre d'entreprises analogues et interdépendantes; et iii) au niveau d'entreprises particulières, et d'usines de production, pour supprimer les carences identifiées.

Au titre de ce programme, le Service des études par région et par pays de l'ONUDI effectue des études de diagnostic qui exposent les principales difficultés auxquelles se heurtent les industries manufacturières africaines ainsi que les moyens de revitaliser ce secteur. Ces études ont pour but de permettre d'élaborer des politiques et mesures susceptibles de contribuer à une amélioration globale de la situation du secteur manufacturier et d'inventorier les entreprises pouvant faire l'objet d'une assistance.

La présente publication répond à un double objectif :

- Elle expose l'approche intégrée de l'ONUDI à l'égard de la réhabilitation en Afrique, adoptée par le Service des études par région et par pays dans ses travaux sur les questions de revitalisation et de réhabilitation; et
- Les diverses modalités qui servent à mettre en oeuvre cette approche.

Ce document est le douzième d'une série de publications sur la revitalisation et la réhabilitation.

## 1. Introduction : la situation économique actuelle de l'Afrique

L'Afrique se trouve dans une situation beaucoup plus critique que les autres régions en développement. De toutes les grandes sous-régions en développement, l'Afrique subsaharienne est celle qui éprouve le plus de difficultés à satisfaire les besoins élémentaires de ses populations, où la croissance démographique est la plus forte et le taux d'investissement le plus bas. Le PNB par habitant continue à stagner ou à décliner dans la plupart des pays. Presque partout, le revenu par habitant est désespérément faible, il est inférieur à 300 dollars au Zaïre, au Mali, en Ethiopie, au Mozambique et au Malawi et, dans de nombreux cas, inférieur à ce qu'il était il y a 20 ans. Le revenu par habitant de la région prise dans son ensemble est aujourd'hui plus faible qu'en 1970. D'après le rapport de l'ONUDI intitulé Industrie et développement dans le monde, 1988/89, sur les 33 pays où le revenu par habitant est inférieur à 400 dollars, plus des deux tiers sont africains. De plus, 21 pays subsahariens ont eu et ont encore des dettes extérieures totales d'un montant au moins égal à la moitié de la valeur totale de leur produit intérieur brut (PIB) et, qui pis est, dans une dizaine de pays africains, la dette extérieure dépasse en fait la valeur totale de leur PIB 1/.

L'agriculture, qui est une source majeure de revenus pour la grande majorité des pays africains, n'a pas pu approvisionner en produits alimentaires essentiels une population qui s'accroît rapidement.

Au cours des deux dernières décennies, la production alimentaire en Afrique est tombée à des niveaux catastrophiques. Aussi, la capacité de l'Afrique à s'alimenter, mesurée par la quantité de la production alimentaire par habitant, a-t-elle également chuté rapidement. Cette production par habitant a en effet baissé d'environ 20 %.

Pour la plupart de ces pays, les produits agricoles sont également la principale source de devises, or leurs recettes d'exportation d'origine agricole ont fortement chuté. Les recettes provenant d'autres matières premières ont aussi diminué de façon considérable. Les prix des métaux ferreux et non ferreux par exemple ont diminué de 20 % au cours de la période 1980-1986 et le prix du pétrole brut a baissé de moitié. Les exportations africaines vers d'autres régions du monde sont passées de 60,5 milliards de dollars en 1985 à 50 milliards seulement en 1986, soit une chute de 14 %. La Communauté européenne, traditionnellement le partenaire commercial principal de la région, a réduit ses importations en provenance de la région de 24 % en 1986.

En ce qui concerne le secteur manufacturier, les taux de croissance des pays africains ont généralement été similaires à ceux des autres pays en développement jusqu'au début des années 80. La part de l'Afrique dans la valeur ajoutée manufacturière (VAM) est passée de 0,7 % en 1970 à 1 % en 1982. Depuis lors, cependant, les résultats de l'industrie africaine se sont, dans l'ensemble, sensiblement détériorés par rapport à ceux des autres régions en développement.

---

1/ Voir the Impact of External Debt on the Regeneration of African Industry; ONUDI, Service des études par région et par pays, à paraître; et Banque mondiale, rapport N° 8014, "Sustainable growth with equity - a long-term perspective for Sub-Saharan Africa", 15 août 1989.

L'Afrique a également les taux moyens d'utilisation des capacités les plus bas. Des taux d'utilisation nettement inférieurs à 50 % ne sont pas rares. Au milieu des années 80, par exemple, ce taux était de 33 % au Soudan (pour le secteur privé), de 36 % au Libéria, inférieur à 35 % en Sierra Leone, de 25 % en Tanzanie et situé entre 30 et 50 % en Zambie (pour certaines grandes industries). Au Mali, un taux d'utilisation de 20 % est chose commune dans la plupart des usines. Dans son ensemble, la capacité industrielle installée est improductive ou sous-utilisée par suite du mauvais choix des investissements, de la baisse des revenus, de la mauvaise gestion, de la pénurie de devises nécessaires à l'achat de matières premières et de pièces de rechange, de l'absence d'une infrastructure institutionnelle d'appui efficace et du caractère inapproprié de la mise en valeur des ressources humaines et du cadre politique.

De plus, les apports de capitaux se sont également taris au cours des dernières années. Ce processus risque d'ailleurs de s'accélérer en raison de la réorientation des fonds vers des perspectives plus intéressantes, par exemple en Europe orientale. La diminution des entrées de capitaux extérieurs en Afrique a entraîné une pénurie de devises, qui a à son tour freiné l'importation de matières premières, de matériel indispensable et de pièces de rechange pour l'industrie. Faute de ces matières premières, de ces matériels et de ces pièces de rechange, un grand nombre de machines sont tombées en panne et le taux d'utilisation des capacités a diminué en conséquence.

Ainsi, bien que l'industrie manufacturière en Afrique subsaharienne soit en mesure de jouer un rôle déterminant pour la croissance économique, elle n'a pas réussi à le faire au cours des dernières années. L'industrie n'a donc pas créé de processus de croissance dynamique, ni satisfait la demande intérieure, ni réalisé ses possibilités importantes d'exportation.

## 2. La réhabilitation : une nécessité 1/

La situation actuelle de l'Afrique s'explique à la fois par des difficultés de nature macro et micro-économique. Fortement dépendante de ses importations à la fois en matières premières, en pièces détachées et en matériels, l'industrie africaine a beaucoup souffert de la nécessité de réduire ses importations à la suite des crises de balance des paiements survenues dans divers pays. En outre, au cours des premières étapes de l'industrialisation, les projets étaient souvent fondés sur des hypothèses peu réalistes en ce qui concerne la croissance de la demande intérieure, les ressources locales en matières premières, les perspectives d'exportation et la mise en place d'une infrastructure nationale. Aussi, de nombreuses industries naissantes tendent-elles à rester faibles et financièrement vulnérables. Les politiques macro-économiques et certaines politiques appliquées dans le domaine des prix, du commerce et de l'industrie ont réglé, dans de nombreux cas, le marché des produits et les conditions de production. Au niveau micro-économique, on a investi dans des projets d'une conception technologique trop complexe pour être viables à long terme sans une aide étrangère importante. Souvent, l'insuffisance du soutien apporté aux projets, qu'il s'agisse de la formation, de la mise en valeur complète des ressources humaines ou d'autres apports indispensables, a eu des retombées désastreuses sur la productivité. Dans d'autres cas, en particulier dans l'industrie alimentaire, l'approvisionnement des entreprises en matières premières s'est

---

1/ Pour une description plus détaillée de ces questions voir : "Regenerating African manufacturing industry: Country briefs", ONUDI, PPD.97.

révélé insuffisant, irrégulier, voire impossible. Il en a résulté une sous-utilisation importante des installations de production industrielle qui constitue un obstacle de taille à la relance de la croissance industrielle en Afrique. Si cette tendance pouvait être renversée, une utilisation plus grande de la capacité installée et une meilleure productivité permettraient à moindre frais d'insuffler un certain dynamisme au secteur industriel et de redresser la croissance économique globale de l'Afrique.

3. Approche proposée : l'approche intégrée de l'ONUDI relative à la réhabilitation "du sommet à la base et de la base au sommet" 1/

La plupart des travaux de réhabilitation en Afrique effectués jusqu'à présent n'ont pas été menés de façon systématique ou complète et la coopération internationale a présenté les mêmes défauts. On a considéré la réhabilitation soit comme un ensemble d'interventions visant à résoudre les difficultés techniques d'une entreprise donnée, sans qu'il soit nécessaire d'analyser les causes réelles ou les ramifications de ces difficultés, soit comme une question purement macro-économique. Dans le premier cas, les activités d'assistance technique ont souvent été exécutées indépendamment des politiques fiscales, monétaires et économiques des gouvernements africains, sans prendre en considération les besoins financiers, les débouchés potentiels, les ressources humaines (notamment en ce qui concerne le personnel de direction) et les matières premières disponibles ou la production intermédiaire. Cette approche a fréquemment abouti à une conception trop étroite des projets de réhabilitation. Si l'on s'attache à résoudre des problèmes particuliers, on risque d'ignorer des problèmes tout aussi importants. Dans le second cas, on ne se rend pas toujours compte de la diversité des activités économiques, des contraintes et des possibilités existant au niveau micro-économique.

Il est donc nécessaire d'élargir et d'intégrer le concept de réhabilitation industrielle, qui devrait reposer sur la compréhension à la fois des forces macro-économiques et des problèmes réels qui se posent au niveau de l'usine. Il devrait englober un diagnostic plus large et recommander une gamme plus vaste de mesures. Les entreprises manufacturières ne sont pas des entités totalement indépendantes : elles existent dans un

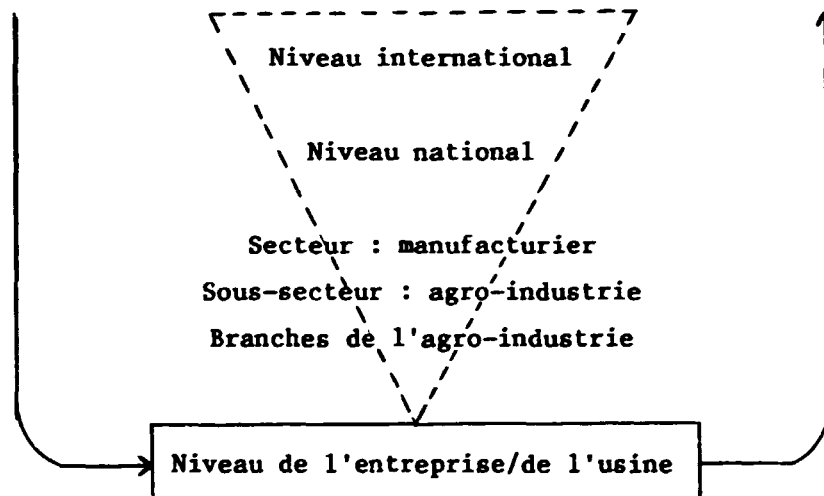
---

1/ Cette approche a été mise au point au fil des années. Elle est décrite dans le document "UNIDO policy on industrial rehabilitation", Rapport du Groupe de travail sur la réhabilitation industrielle, 25 février 1988. Elle a été mise en pratique dans un certain nombre de pays africains, voir les rapports spéciaux de l'ONUDI sur la réhabilitation industrielle : La revitalisation de l'industrie manufacturière de Zambie, d'Angola, du Libéria, de Tanzanie, du Maroc et du Kenya avec un accent sur les industries agro-alimentaires (à venir) - (PPD/R.19, PPD/R.21, PPD/R.23, PPD/R.26, PPD/R.27 et PPD/R.41) respectivement; entre autres, US/TUN/88/224, US/SEN/88/269 et en particulier US/ZAM/89/128: "Restructuring the maize and stockfeed subsector in Zambia with particular reference to finance, economic and technical assistance to E.C. Milling". Voir aussi le rapport de la réunion d'experts sur la réhabilitation et la restructuration industrielles et plus particulièrement sur le sous-secteur alimentaire en Afrique, IPCT.87(SPEC). Cette approche de l'ONUDI envers la réhabilitation s'harmonise avec l'approche par programme envers la conception intégrée et la fourniture de l'assistance technique à laquelle l'ONUDI attache de plus en plus d'importance, et en particulier avec les travaux de l'ONUDI sur la gestion stratégique du processus d'ajustement du secteur industriel en Afrique, voir IO.40(SPEC).

environnement économique qui évolue en permanence et devraient donc être étudiées par rapport à la totalité de cet environnement. Les analyses de diagnostic et les programmes de mesures correctrices devraient porter sur l'ensemble des questions de technique, de gestion et de technologie au niveau de l'usine ainsi que sur toutes les questions financières, commerciales et structurelles au niveau de la branche, du sous-secteur, du secteur et au niveau macro-économique. Une approche couvrant toutes ces questions serait une approche "du sommet à la base et de la base au sommet". (La figure 1 illustre cette approche.)

D'après une perspective du "sommet à la base", chaque pays est considéré dans son contexte international. Cela implique des analyses au niveau macro-économique ou par pays où l'on étudie les caractéristiques principales de la politique économique du pays et de son cadre institutionnel. Au niveau sectoriel, l'industrie manufacturière est évaluée du point de vue des caractéristiques globales, des possibilités, des contraintes et des problèmes principaux.

Figure 1. L'usine dans son environnement de travail :  
approche du sommet à la base et de la base au sommet



Sommet-base :  
Analyse de l'environnement  
de travail dans son  
rapport avec les usines

Base-sommet :  
Changements recommandés  
dans l'environnement  
de travail

L'accent est mis principalement sur les politiques et les institutions de ce secteur. Les rapports entre le secteur manufacturier et l'agriculture bénéficient également d'une attention particulière, étant donné que les industries agro-alimentaires sont capitales dans la plupart des pays et ce pour un certain nombre de raisons. La majorité des gouvernements africains visent à l'autonomie de la production alimentaire et à la sécurité alimentaire. Il est également important de noter que le développement des industries agro-alimentaires donne naissance à une tradition industrielle qui repose sur les matières premières locales. Donc, au niveau du sous-secteur, une attention particulière est octroyée au sous-secteur alimentaire et, toujours au niveau du sous-secteur, on étudie les caractéristiques, les possibilités, les contraintes et les problèmes principaux, les relations interindustrielles du sous-secteur clef analysé et les politiques y ayant trait. On procède aussi à l'analyse du sous-secteur au niveau de la branche.



Enfin, au niveau de l'usine, on étudie en détail les besoins de réhabilitation de quelques grandes sociétés et des recommandations sont formulées en vue de leur réhabilitation. Les sociétés choisies pour cette analyse sont des sociétés importantes dans les sous-secteurs principaux, qui ont de bonnes relations interindustrielles verticales avec d'autres sociétés, industries et secteurs, en particulier avec des secteurs primaires tels que l'agriculture et d'autres secteurs reposant sur des ressources naturelles.

Choisir quelques sociétés clefs dotées de bonnes liaisons dans les sous-secteurs principaux permet de concentrer les ressources là où elles sont susceptibles d'avoir le plus d'impact. Les effets multiplicateurs de tout investissement seront également amplifiés dans la mesure où ces sociétés seront bien réhabilitées et exerceront donc un effet d'entraînement important sur d'autres sociétés similaires. Elles deviendront ainsi les moteurs qui enclencheront le processus de revitalisation et apporteront le dynamisme nécessaire à une plus grande croissance économique.

Pour pouvoir examiner une usine dans le contexte global de son environnement de travail, il est nécessaire d'utiliser une approche à caractère pluridisciplinaire qui englobe une analyse de la société dans ses aspects macro-économiques et d'économie industrielle, du point de vue financier, de la gestion, de l'organisation, de la mise en valeur des ressources humaines, de la commercialisation, de la conception, de l'ingénierie et de la technologie. Cette approche à caractère pluridisciplinaire est absolument essentielle pour éviter que l'approche ne reste fragmentaire et pour situer la société dans son environnement de travail global. Elle permet de déterminer les vraies raisons pour lesquelles les usines ne fonctionnent pas à leur capacité optimale, raisons qui ne tiennent pas toujours seulement à l'usine. Cette approche permet également d'élaborer un ensemble de mesures plus approprié et plus vaste pour réhabiliter la société de telle sorte qu'elle soit rentable et pleinement compétitive dans un environnement en constante évolution.

Cette approche intégrée à caractère pluridisciplinaire est résumée à la figure 1. Pour que cette réhabilitation ne soit pas entravée par des facteurs environnementaux, l'analyse "du sommet à la base" est suivie par une évaluation de chaque société, du point de vue du contexte de réhabilitation, de "la base au sommet". En d'autres termes, on s'attache à évaluer les changements de l'environnement économique et institutionnel (politique gouvernementale des tarifs douaniers, règles concernant l'allocation de devises, etc.) qui constituent les conditions préalables à une bonne réhabilitation au niveau de l'usine. L'ONUDI estime qu'en examinant ainsi l'usine dans l'ensemble de son environnement de travail du sommet à la base, et de la base au sommet, elle doit pouvoir déterminer les moyens nécessaires à ces sociétés pour qu'elles soient viables à long terme.

A partir de cette approche, la réhabilitation industrielle devient un programme intégré global d'activités qui permettent d'assurer l'utilisation optimale des capacités et des ressources existantes pour une croissance générale de l'industrie à l'avenir : il s'agit donc d'un moyen pratique de revitaliser le processus de développement industriel de l'Afrique, moyen d'une importance capitale.

#### 4. Ce que nécessite cette approche

Cette approche de l'ONUDI impose quatre grandes tâches. La première consiste à identifier les entreprises où les maigres ressources en devises et autres moyens d'investissement contribueront le plus à relever le niveau de

production et à améliorer les résultats et auront le maximum de retombées sur la croissance globale. Dans certains cas, les efforts de réhabilitation industrielle peuvent même conduire à recommander la fermeture d'entreprises. Il convient, certes, de prendre en compte les importantes répercussions sociales et politiques d'une telle mesure, mais non d'écarter cette solution à priori même si elle paraît inconciliable avec le sens établi du concept de réhabilitation qui fait que les décideurs ont tendance à ne pas voir au-delà de la structure industrielle en place, alors que le concept plus large et plus clairvoyant de la revitalisation aidera toutes les parties intéressées à comprendre que la fermeture peut s'imposer lorsque l'objectif recherché est la mise en place d'une structure industrielle offrant de meilleures perspectives de croissance soutenue.

La deuxième tâche consiste à coupler le processus de réhabilitation des usines avec un programme de restructuration de l'ensemble du secteur industriel, afin d'assurer une croissance dynamique, une intégration plus poussée de l'économie nationale et/ou la création d'industries et de services de soutien. Un des éléments de ce programme sera l'investissement dans des capacités nouvelles - industrie, infrastructure, services, production de produits de base. La troisième tâche consiste à modifier le cadre politique et administratif de manière à mieux soutenir les industries et les services. La quatrième tâche consiste à modifier le cadre politique et administratif, de manière à mieux soutenir les efforts de revitalisation de l'industrie faits aux niveaux national et international.

La réhabilitation peut donc être considérée comme un processus ayant des conséquences sur le plan de la technique, la technologie, l'organisation et la gestion. Elle a aussi des aspects économiques et financiers qui concernent par certains côtés la commercialisation, la conception et l'ingénierie. De même, la restructuration au niveau du sous-secteur devrait tenir compte des aspects économiques et financiers, des mécanismes de gestion générale et technique, de la technologie et de la gamme des produits ainsi que des débouchés intérieurs et extérieurs. L'éventail des questions en jeu nécessite de concentrer les ressources humaines, physiques et financières sur quelques projets ou marchés viables et de suivre de près l'évolution technologique et les tendances du marché.

Comme cette approche englobe un grand nombre de questions, leur mise en oeuvre satisfaisante nécessite la mobilisation de ressources de la part des entités nationales à la fois du secteur public et privé et des organismes étrangers multilatéraux, bilatéraux, commerciaux et financiers. Il faudrait coordonner les activités de ces entités de manière à pouvoir apporter l'aide nécessaire aux usines, aux sous-secteurs et revitaliser toute l'industrie.

Pour que cette approche ait quelque chance de succès, il est essentiel que les décideurs africains - gouvernements, organes du secteur privé, banques de développement, directeurs et propriétaires d'usine - comprennent cette approche et acceptent pleinement la nécessité d'établir un diagnostic minutieux des besoins en matière de réhabilitation et de ce qu'elle suppose. La réhabilitation ne doit pas être envisagée comme un simple problème de technologie et d'ingénierie au niveau de l'usine mais plutôt comme un problème multidimensionnel qui nécessite une solution multidimensionnelle. Il est donc impératif que les décideurs africains participent dès le début à un véritable dialogue qui permette d'aboutir à une action concertée et cohérente. Il est également important que les gouvernements mettent au point des moyens, avec l'aide d'organisations bilatérales, de banques commerciales, d'organisations internationales telles que la CEE, la SFI, la Banque mondiale et surtout l'ONUDI, pour diagnostiquer les besoins de réhabilitation, mettre au point les

programmes de réhabilitation pratiques et opportuns et assurer le soutien financier et technique qui permettra de mettre réellement en oeuvre ces programmes de réhabilitation.

La coopération et l'assistance de la communauté internationale sont essentielles pour que les gouvernements africains aient réellement la possibilité de mettre en oeuvre avec succès l'approche de l'ONUDI relative à la réhabilitation. La plupart des projets de réhabilitation industrielle exigent un appui technique et financier étranger, en particulier pour ce qui est de l'acquisition de matériel et de pièces de rechange. Outre l'aide financière internationale, les pays africains auront besoin de connaissances techniques et de gestion pour choisir et se procurer le matériel et pour surveiller la réhabilitation des usines. Un élément important de l'approche de l'ONUDI par programme à l'égard de la réhabilitation est donc de mobiliser les ressources et les efforts nationaux et internationaux nécessaires pour la réhabilitation des usines et de les concentrer là où il le faut. Une coopération internationale accrue et spécifique pourrait créer un effet multiplicateur dans l'industrie et l'agriculture et donc encourager les entités nationales dans leurs efforts.

La coopération régionale jouera également un rôle important dans la revitalisation de l'industrie manufacturière africaine. Compte tenu de l'étroitesse du marché intérieur et des difficultés de pénétration des marchés étrangers, les industries en expansion auront de plus en plus besoin des marchés régionaux. Il faudra donc prendre différentes mesures, visant par exemple à harmoniser les réglementations commerciales, à coopérer en vue d'améliorer l'infrastructure des transports et des télécommunications ainsi qu'à organiser des foires de commerce régionales. La coordination régionale de la réhabilitation et de l'investissement permettra ainsi d'économiser des ressources rares. La pénurie de personnel qualifié à la fois aux niveaux de l'entreprise et des organisations de développement industriel pourrait être en partie résolue par la mise en commun de ressources de planification et par la création d'établissements de formation régionaux destinés au personnel de haut niveau. La coopération entre les pays africains renforcerait également leur position vis-à-vis des fournisseurs et des marchés étrangers.

Enfin, il est important de souligner que quelles que soient les mesures que l'on veuille prendre aux niveaux national, régional ou international, il faut les prendre rapidement. De nombreuses industries africaines deviennent de plus en plus exsangues. S'il y est porté remède trop lentement, du stade du diagnostic jusqu'à la mise en oeuvre réelle d'un programme de réhabilitation, les programmes de réhabilitation échoueront, si bien formulés soient-ils. Dès le stade de la conception, tous les acteurs du processus de réhabilitation doivent donc faire en sorte que leur contribution soit apportée rapidement et que la réhabilitation s'effectue régulièrement et sans interruption jusqu'aux derniers stades.

L'obstacle le plus important auquel s'est heurtée la réhabilitation en Afrique a été l'interruption souvent fatale du processus de réhabilitation causée par la nécessité de rechercher les fonds requis pour sa mise en application. Si l'on veut que les programmes de réhabilitation soient menés à bien, les divers gouvernements africains devraient dès le départ mettre au point des mécanismes permettant d'assurer le financement des besoins globaux de réhabilitation qui ont été identifiés, et ce en collaboration avec la communauté internationale et en particulier avec la communauté donatrice. Les gouvernements africains et la communauté donatrice semblent être assez longs à reconnaître ce point essentiel. L'African Project Development Facility de la

Société financière internationale de la Banque mondiale et la CEE - les Rehabilitation Advisory Services ou RAS (services consultatifs de réhabilitation) de la Banque de développement allemande (DEG), en particulier - sont de bons exemples de ce que l'on peut entreprendre pour que le processus de réhabilitation ne s'arrête pas au niveau du diagnostic et que des fonds soient disponibles pour la réhabilitation proprement dite.

Rehabilitation Advisory Services est une nouvelle société basée à Nairobi, qui a commencé à fonctionner le 1er mai 1989. Il s'agit d'un projet pilote financé par la CEE en collaboration avec la Banque de développement allemande (Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligung in Entwicklungsländern GmbH) ou DEG; elles détiennent toutes les deux 51 % de toutes les actions, le reste se trouvant entre les mains de trois banques kényennes de développement. Cette société est également associée à PREFUND, société financière entièrement contrôlée par la DEG, qui fournit les capitaux de risque.

Ces services consultatifs de réhabilitation sont assurés principalement à des entreprises moyennes qui appartiennent pour 51 % au moins à des Kényens. Cette assistance est axée sur les entreprises agro-alimentaires et la production de biens de consommation. La société propose une approche globale et coordonnée en matière de réhabilitation et tient compte de tous les aspects de la réhabilitation : gestion, commercialisation, production, source d'apports, financement et administration.

Le Mécanisme africain d'élaboration des projets a été établi à Nairobi conjointement par la Banque africaine de développement (BAFD), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Société financière internationale (SFI) et divers pays donateurs en vue d'aider les entrepreneurs africains à créer des entreprises moyennes viables et assure des services consultatifs pour l'élaboration de projets viables. Il ne finance pas les projets mais il aide les entrepreneurs à obtenir le financement nécessaire des banques et d'autres sources appropriées de capitaux, ainsi que les techniques et l'assistance en matière de gestion nécessaires au démarrage des projets.

## 5. Conclusion

En bref, l'application de l'approche intégrée par programme de l'ONUDI aidera les gouvernements africains à tenir compte, dans leurs décisions sur la réhabilitation et la modernisation du système de production, des niveaux macro-économique, industriel et sectoriel ainsi que des questions qui se posent à l'échelon des projets. De plus, l'approche de l'ONUDI constitue une base solide pour une coopération internationale concertée et cohérente. Cette stratégie devrait accroître les chances de survie des entreprises ou des sous-secteurs réhabilités, à condition qu'il soit bien tenu compte du contexte dans lequel ces usines ou ces sous-secteurs seront appelés à fonctionner. La réhabilitation industrielle doit avoir un caractère dynamique et prospectif. Relancer seulement l'industrie ne suffit pas car le monde et l'économie évoluent rapidement. Si l'on ne tient pas compte de cette évolution, l'industrie risque de retomber dans l'état inacceptable qui était le sien antérieurement.

Enfin, la réhabilitation de l'industrie dans la situation actuelle de l'économie africaine est essentielle si les gouvernements africains veulent mener à bon terme le long processus de revitalisation de leur économie. L'approche intégrée de l'ONUDI relative à la réhabilitation constitue pour les gouvernements africains le meilleur moyen de parvenir à leurs objectifs de revitalisation industrielle et de reprise économique.