



**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)



18889-F

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

---

CONSULTATION RÉGIONALE  
SUR LA RÉHABILITATION  
ET LA RESTRUCTURATION  
INDUSTRIELLES,  
NOTAMMENT DANS LE  
SOUS-SECTEUR DES  
INDUSTRIES ALIMENTAIRES  
EN AFRIQUE

Vienne (Autriche), 12–16 novembre 1990

---

RAPPORT

Distr.  
LIMITÉE  
ID 373  
(ID: WG. 499/4)  
31 janvier 1991  
FRANÇAIS  
Original : ANGLAIS

## PREFACE

Le Système de consultations est un instrument grâce auquel l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) offre aux pays développés et aux pays en développement une enceinte pour leurs contacts et leurs échanges de vues intéressant l'industrialisation des pays en développement. Les participants aux consultations comprennent notamment des représentants des pouvoirs publics, de l'industrie, des travailleurs et des groupements de consommateurs, au gré de chaque gouvernement. Le Système facilite les négociations des parties intéressées, qui en font la demande, pendant et après les consultations.

Cette activité aide notamment à repérer les obstacles qui entravent l'industrialisation des pays en développement, à suivre l'évolution de l'industrie dans le monde pour définir des mesures concrètes permettant d'accroître la part des pays en développement dans la production industrielle; et à rechercher de nouvelles formes de coopération industrielle internationale dans le cadre des relations Nord-Sud et Sud-Sud.

Les consultations tenues depuis la création du Système en 1975 <sup>1/</sup> ont porté sur les secteurs et sujets ci-après : biens d'équipement, bois et produits du bois, cuir et articles en cuir, électronique, engrais, financement industriel, formation de la main-d'oeuvre industrielle, huiles et graisses végétales, machines agricoles, matériaux de construction, métaux non ferreux, pêche, pétrochimie, petites et moyennes entreprises, produits alimentaires, produits pharmaceutiques et sidérurgie. Au cours des réunions organisées dans le cadre du Système, les responsables des secteurs considérés étudient et proposent des mesures concrètes pour accélérer le processus d'industrialisation dans les pays en développement. Ces réunions ont été à l'origine de nombreuses innovations, en ce qui concerne en particulier le choix des techniques, le développement intégré et les arrangements contractuels. Les nombreuses possibilités ainsi créées ont abouti à l'exécution de projets d'assistance technique, de promotion des investissements et de transfert de technologie.

De par sa nature consensuelle et normative, le processus de consultation s'est révélé être l'instrument privilégié d'une coopération harmonieuse. Il permet au plus haut degré d'aider les pays membres à élaborer des stratégies et politiques de développement industriel.

Le Système de consultations fonctionne sous la direction permanente et immédiate du Conseil du développement industriel de l'ONUDI. Pour compléter les examens annuels et les bilans occasionnels des progrès réalisés, on a entrepris en 1989 une évaluation approfondie du système, dont il ressort que le système contribue par ailleurs dans une mesure non négligeable à la conception et l'élaboration des politiques et programmes de l'ONUDI concernant des secteurs spécifiques, en favorisant l'intégration et l'interaction avec les autres activités fondamentales de l'Organisation.

1/ Voir Rapport de la Deuxième Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ID/CONF.3/31), chap. IV, "Déclaration et Plan d'action de Lima concernant le développement et la coopération industriels", par. 66.

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
PREFACE		1
INTRODUCTION	1 - 5	4
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS APPROUVEES	6 - 24	6
<u>Chapitre</u>		
I. ORGANISATION DE LA CONSULTATION	25 - 50	15
II. RAPPORT SUR LES TRAVAUX EN SEANCES PLENIERES	51 - 80	21
III. RESUME DES DEBATS SUR LE THEME 1 : MESURES A PRENDRE EN VUE DE LA REHABILITATION D'ENTREPRISES DU SOUS-SECTEUR ALIMENTAIRE EN AFRIQUE	81 - 119	25
IV. RESUME DES DEBATS SUR LE THEME 2 : RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE EN VUE DE RENTABILISER DURABLEMENT LE SECTEUR ALIMENTAIRE EN AFRIQUE : POLITIQUES ET MESURES D'APPUI A L'ECHELON NATIONAL - COOPERATION ET FINANCEMENT AU NIVEAU INTERNATIONAL EN VUE DE LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE EN AFRIQUE	120 - 154	29
<u>Annexes</u>		
I. Liste des participants		34
II. Liste des documents		42

## INTRODUCTION

1. La Consultation régionale sur la réhabilitation et la restructuration industrielles, notamment dans le sous-secteur des industries alimentaires en Afrique, s'est tenue à Vienne du 12 au 16 novembre 1990. Elle a réuni 92 participants représentant 48 pays et 5 organisations internationales (voir annexe I).

### Historique de la Consultation régionale

2. A sa quatrième session, tenue en octobre 1988, le Conseil du développement industriel a décidé d'inscrire une consultation régionale sur la modernisation ou la restructuration industrielles d'un secteur précis en Afrique au programme des consultations pour la période biennale 1990-1991 1/.

3. Les travaux préparatoires ont commencé par un inventaire des projets de coopération technique et autres, exécutés par l'ONUDI, et des institutions intéressant la réhabilitation et la restructuration de l'industrie, en général, et le sous-secteur alimentaire en Afrique, en particulier. A partir de ce bilan, le Secrétariat a effectué une étude à l'échelle mondiale, intitulée "Réhabilitation et restructuration industrielles en Afrique : le cas du sous-secteur alimentaire" (IPCT.87(SPEC.)). En outre, 14 monographies ont été établies dans différents pays anglophones et francophones d'Afrique 2/. Ces monographies visaient :

a) A analyser la situation actuelle des industries manufacturières, et plus particulièrement celle du sous-secteur alimentaire en Afrique;

b) A évaluer les besoins en ce qui concerne la réhabilitation et la restructuration de ce sous-secteur;

c) A définir des politiques et des stratégies pour répondre à ces besoins et déterminer les possibilités et les modalités pratiques d'exécution de programmes réussis de réhabilitation et de restructuration industrielles.

4. Toujours en préparation de la Consultation régionale, une réunion d'experts sur la réhabilitation et la restructuration industrielles et, plus particulièrement, sur le sous-secteur alimentaire en Afrique s'est tenue à Vienne du 23 au 25 octobre 1989. Elle rassemblait 13 participants venus de 12 pays africains, et un participant représentant une organisation internationale.

5. Compte tenu des travaux préparatoires effectués et du rapport de la réunion (IPCT.104(SPEC.)), il a été proposé d'examiner les questions suivantes à la Consultation régionale :

Thème 1 : Mesures à prendre en vue de la réhabilitation d'entreprises du sous-secteur alimentaire en Afrique

a) Rôle et situation actuelle du sous-secteur alimentaire en Afrique;

b) La réhabilitation industrielle au niveau de l'entreprise.

1/ "Rapport du Conseil du développement industriel sur les travaux de sa quatrième session", 10-18 octobre 1988 (GC.3/2), annexe I, IDB.4/Dec.8.

2/ Les monographies ont été résumées dans le document ID/WG.499/1(SPEC.).

**Thème 2 : Restructuration industrielle en vue de rentabiliser durablement le secteur alimentaire en Afrique : politiques et mesures d'appui à l'échelon national - coopération et financement au niveau international en vue de la restructuration industrielle en Afrique**

- a) Stagnation industrielle en Afrique : causes du déclin et principaux objectifs de la restructuration;**
- b) Politiques industrielles et réformes institutionnelles à mettre en oeuvre pour rentabiliser durablement le sous-secteur alimentaire;**
- c) Coopération et financement internationaux en vue de la restructuration industrielle en Afrique.**

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS APPROUVEES

### Introduction

6. La Consultation régionale, consciente du rôle central que jouent les industries alimentaires dans le développement économique et social de l'Afrique, considère indispensable pour la mise en oeuvre des programmes de réhabilitation et de restructuration industrielles d'accorder une importance particulière aux points suivants :

a) Lors de la conception d'un programme de réhabilitation, les pays d'Afrique doivent, sur la base d'une évaluation approfondie du sous-secteur alimentaire, tenir dûment compte des industries qui ajoutent de la valeur aux matières premières locales. L'accent doit être mis sur les installations susceptibles d'utiliser le plus efficacement les rares devises et autres ressources disponibles pour valoriser la production et améliorer les résultats des entreprises;

b) Les gouvernements doivent combiner le processus de réhabilitation des installations avec les programmes de restructuration industrielle qui assureront une croissance dynamique, l'intégration de l'économie nationale et la disponibilité d'industries et services d'appui. La réhabilitation des entreprises doit faire partie intégrante des stratégies et plans nationaux de développement industriel;

c) Afin que les projets de réhabilitation industrielle puissent être exécutés de manière efficace, les promoteurs doivent être associés aux projets dès le début;

d) Un diagnostic basé sur une évaluation réaliste, effectuée par des professionnels et prenant en compte à la fois les aspects techniques et la rentabilité économique de l'opération, doit être établi avant que ne soit prise la décision de réhabiliter une entreprise industrielle.

### Thème 1 : Mesures à prendre en vue de la réhabilitation d'entreprises du sous-secteur alimentaire en Afrique

### Conclusions

#### Gestion

7. La Consultation régionale est arrivée aux conclusions suivantes :

a) Les dirigeants d'entreprises sont souvent nommés sans qu'il soit dûment tenu compte de leurs qualifications et compétences. Cela a des incidences négatives sur les résultats des entreprises;

b) Les entreprises publiques peuvent rarement attirer des cadres compétents en raison du niveau peu élevé des traitements, ce qui expliquerait la pénurie de cadres compétents à tous les niveaux;

c) Les plans et systèmes intégrés de gestion des entreprises sont des outils de gestion essentiels qui font souvent défaut en Afrique;

d) L'environnement socioculturel et politique des entreprises a des incidences sur l'efficacité des cadres;

e) Les promoteurs sont rarement appelés à participer à la planification des projets de réhabilitation industrielle;

f) Les dirigeants des entreprises publiques et privées ne jouissent pas d'une autorité et d'une autonomie suffisantes pour gérer efficacement leur entreprise.

#### Production

8. La Consultation régionale a formulé les conclusions suivantes :

a) Le contrôle de la qualité revêt une importance fondamentale dans les efforts que déploie l'industrie alimentaire pour promouvoir les exportations;

b) Pour accroître, sur le plan structurel, la productivité des petites et moyennes entreprises, il conviendrait d'examiner les mesures suivantes :

i) L'utilisation d'une technologie qui permettrait l'adoption d'un système de production flexible fondé sur les ressources locales;

ii) L'adoption de techniques de gestion comme la planification de la production, la comptabilité analytique d'exploitation et le contrôle global de la qualité, pour faire en sorte que les produits intermédiaires ou finis soient fabriqués dans de bonnes conditions;

iii) La normalisation de la production, qui permettrait l'échange de pièces détachées et de composants, améliorerait la maintenance du matériel et des machines et éviterait de longs retards lorsque des pannes se produisent;

iv) La mise en place de moyens de formation, principalement dans les domaines de la planification de la production, de la gestion des stocks et du contrôle global de la qualité.

#### Formation

9. La Consultation régionale est arrivée aux conclusions suivantes :

a) La mise en oeuvre d'un programme efficace de réhabilitation au niveau des entreprises exige une formation à tous les niveaux;

b) Les capacités nationales de négociation de contrats doivent être renforcées dans les pays africains.

#### Financement

10. La Consultation régionale a conclu qu'en Afrique, les entreprises de l'industrie alimentaire doivent faire face aux problèmes suivants :

a) Insuffisance du fonds de roulement;

b) Manque de fonds à moyen ou à long terme pour financer les projets de réhabilitation;

- c) Taux d'intérêt élevés;
- d) Forte inflation;
- e) Fort endettement.

#### Facteurs exogènes

11. La Consultation régionale est arrivée aux conclusions suivantes :

- a) Le coût élevé et la pénurie de facteurs de production tels que le transport et l'énergie ont des incidences néfastes sur les résultats des entreprises industrielles;
- b) Les mécanismes nationaux de contrôle des prix ont souvent des incidences négatives sur la rentabilité des entreprises industrielles;
- c) La part élevée des dépenses énergétiques dans le coût total de la production est source de préoccupation car elle réduit la compétitivité des pays africains face aux pays ayant accès à des sources d'énergie à bon marché;
- d) Il est nécessaire de concevoir la politique des gouvernements en matière d'information technique et d'infrastructure économique de manière à créer un environnement propice au bon fonctionnement des entreprises industrielles.

#### Recommandations

##### Mesures d'ordre national

###### Gestion

12. La Consultation régionale a fait les recommandations suivantes :

- a) Les dirigeants des entreprises publiques ou privées à réhabiliter devraient être choisis sur la base du mérite et de la compétence en management;
- b) Pour attirer des dirigeants compétents vers les entreprises publiques, il faudrait établir des barèmes des traitements ou des rémunérations globales compétitifs et adaptés aux charges et responsabilités de ces dirigeants. Ceux-ci devraient bénéficier de suffisamment d'autorité et d'autonomie pour pouvoir gérer ces entreprises efficacement, le cas échéant, selon les directives arrêtées périodiquement par les conseils d'administration auxquels ils rendent compte;
- c) Les travailleurs, par l'entremise de leurs représentants, devraient être associés, au niveau approprié, à la gestion et au fonctionnement de l'entreprise et motivés afin d'améliorer la productivité et la qualité des produits.

###### Production

13. La Consultation a convenu ce qui suit :

- a) Les gouvernements devraient dégager des devises pour l'achat de pièces de rechange par les fabricants de produits alimentaires et aider ces derniers à mettre au point un système de gestion des stocks de pièces de

rechange. Ils devraient également favoriser la création d'unités nationales ou sous-régionales chargées de l'entretien préventif, des réparations et de la fabrications de pièces de rechange;

b) Les dirigeants d'entreprises devraient être sensibilisés à la nécessité d'un entretien préventif régulier, afin d'éviter les pannes exigeant des réparations. Le matériel de contrôle de la qualité devrait être entretenu comme il convient et beaucoup plus utilisé;

c) Les techniques, installations et équipements devraient être adaptés aux conditions locales. Dans le dimensionnement des unités de production, le choix des équipements et de la technologie, il faudrait par conséquent tenir compte des capacités de production et des contraintes locales, en ce qui concerne les matières premières, les fournitures et services extérieurs, le marché et la législation. Il faudrait aussi encourager la mise en place de centres de technologie appliquée là où il n'en existe pas encore;

d) Il faudrait accorder l'attention voulue aux techniques à forte intensité de main-d'oeuvre dans le contexte africain et mettre au point des systèmes appropriés d'incitations, afin de motiver la main-d'oeuvre.

#### Financement

14. La Consultation régionale a fait les recommandations suivantes :

a) Les décisions d'investissement, qu'il s'agisse d'investissements nouveaux ou d'investissements de renouvellement, devraient être fondées sur une étude de faisabilité préalable démontrant la rentabilité financière et économique de l'opération de réhabilitation;

b) Les institutions de financement et les donateurs devraient adapter les taux d'intérêt, délais de remboursement et délais de grâce aux particularités des opérations de réhabilitation pour aider à en assurer la viabilité;

c) Les institutions financières devraient non seulement être capables d'octroyer les crédits nécessaires pour un projet de réhabilitation, mais aussi avoir les moyens de jouer un rôle de conseiller auprès des investisseurs et de fournir du capital-risque pour financer certaines prestations comme les études et les avis d'experts.

#### Commercialisation

15. La Consultation régionale a convenu ce qui suit :

a) Les efforts pour intégrer les marchés nationaux dans les marchés sous-régionaux et régionaux devraient être poursuivis, encouragés et soutenus;

b) Les infrastructures de communication et de stockage devraient être développées en vue d'aider et de soutenir les agro-industries;

c) Le succès commercial des produits de l'industrie alimentaire, sur les marchés tant intérieurs qu'extérieurs, est étroitement lié à leur qualité, à la conformité aux normes et à leur emballage ou conditionnement. La stratégie commerciale de l'industrie alimentaire devrait en tenir compte. Les entreprises agro-alimentaires africaines devraient donc porter une attention accrue aux techniques de marketing intéressant des domaines tels que :

- i) La publicité et la promotion;
- ii) Les études de marché et l'information commerciale;
- iii) L'emballage et le conditionnement.

#### Formation

16. La Consultation régionale a fait les recommandations suivantes :

a) Il importe d'améliorer la formation du personnel de direction des entreprises, tant publiques que privées, car la réussite d'une entreprise dépend largement d'un encadrement capable d'insuffler le dynamisme, le sérieux et la rigueur indispensables à la bonne marche de l'entreprise réhabilitée;

b) Les programmes de perfectionnement du personnel de direction devraient être élargis pour y inclure aussi les cadres moyens, une attention spéciale étant accordée aux femmes;

c) Les actions de formation dans le domaine de la commercialisation des produits sur les marchés nationaux et à l'exportation devraient être encouragées;

d) Pour renforcer les capacités de négociation des gouvernements, l'ONUDI devrait organiser des séminaires spéciaux sur la négociation des contrats, ainsi que sur l'acquisition et le transfert de technologie.

#### Coopération internationale

17. La Consultation régionale est convenu de ce qui suit :

a) La coopération Nord-Sud ainsi que la coopération Sud-Sud devraient être renforcées afin de permettre la mise au point de technologies mieux adaptées aux pays africains en ce qui concerne la capacité, la simplicité de fonctionnement et de maintenance, la flexibilité et la mobilité;

b) La coopération Sud-Sud devrait donner la priorité à la normalisation et au contrôle de la qualité dans l'industrie alimentaire, complétant ainsi la coopération Nord-Sud. L'ONUDI devrait soutenir et favoriser cette coopération;

c) Dans le cadre de la coopération Sud-Sud, des dispositions devraient être prises pour encourager la coopération sous-régionale entre entreprises africaines dans le secteur alimentaire, comme par exemple le partenariat entre pays africains.

#### Coopération multilatérale par l'entremise des organisations internationales, notamment de l'ONUDI

18. La Consultation régionale a recommandé à l'ONUDI, si demande lui en était faite :

a) D'aider les entreprises d'Afrique à élaborer des stratégies et plans pour la réhabilitation d'entreprises;

b) De contribuer à promouvoir des technologies pour la transformation et la conservation des produits périssables et saisonniers, et notamment les techniques pouvant servir à transformer toute une gamme de produits. Des centres de technologie pour l'industrie alimentaire devraient être créés;

c) D'assister les gouvernements à créer une banque de données sur les sources de moyens de production pour le sous-secteur alimentaire;

d) D'appuyer, en coopération avec les autres organismes compétents des Nations Unies, les programmes de réhabilitation en Afrique, en prêtant son concours à des projets pilotes de réhabilitation. Les résultats de ces opérations pilotes devraient bénéficier d'une large diffusion par l'ONUDI afin d'accroître au maximum l'utilité des enseignements qui s'en dégagent.

Thème 2. Restructuration industrielle en vue de rentabiliser durablement le secteur alimentaire en Afrique : politiques et mesures d'appui à l'échelon national - coopération et financement au niveau international en vue de la restructuration industrielle en Afrique

Conclusions

19. La Consultation régionale a formulé les conclusions suivantes :

a) Les politiques nationales en matière d'industrialisation ne tiennent pas compte de la réhabilitation industrielle qui, la plupart du temps, s'effectue sans qu'aucune évaluation réaliste n'ait été faite;

b) Les échecs des entreprises sont très souvent dus au manque d'autonomie des cadres dirigeants et à la qualification insuffisante du personnel d'encadrement;

c) Les technologies choisies ne répondent souvent pas aux besoins. Les moyens locaux de recherche-développement, de normalisation et de contrôle de qualité font presque complètement défaut;

d) Les mécanismes de financement en place ne facilitent pas la réhabilitation de l'agro-industrie;

e) La coopération régionale et internationale n'est pas suffisamment mise à contribution dans la réalisation des projets de réhabilitation;

f) Le rôle que jouent, aux niveaux national et local, les associations et organisations professionnelles doit être développé et soutenu. Aussi grande que soit pour le secteur public la tentation d'intervenir dans la gestion courante d'une entreprise, il doit de préférence se cantonner dans ses fonctions d'accompagnement et d'appui et veiller à ce que toutes les administrations adoptent une attitude positive à l'égard des besoins des entreprises.

Recommandations

Mesures d'ordre national

Politiques

20. La Consultation régionale a recommandé aux gouvernements intéressés :

a) De considérer la réhabilitation des industries en difficulté et la restructuration comme faisant partie intégrante des politiques de développement industriel nationales et de donner la priorité à la consolidation du tissu industriel existant;

b) De créer un environnement favorable à l'initiative privée en formulant des règles cohérentes et durables en matière d'investissement dans les entreprises privées et publiques;

c) De procéder à une analyse approfondie avant de sélectionner les entreprises à réhabiliter de manière à ne pas répéter des erreurs passées. Dans ce contexte, il faudrait entreprendre une évaluation d'ensemble de la rentabilité commerciale à long terme des projets, cas par cas, avant d'allouer des ressources supplémentaires à la réhabilitation des entreprises considérées;

d) De créer des centres de décision décentralisés regroupant tous les acteurs concernés par les questions relatives à la réhabilitation et à la restructuration des agro-industries. A cet effet, les organismes socioprofessionnels devraient être incités à jouer un rôle d'animation et de coordination; ils devraient aussi se concerter avec les pouvoirs publics en vue de déterminer la stratégie à appliquer en fonction des besoins concrets à satisfaire;

e) Dans la formulation des politiques nationales de réhabilitation industrielle, de tenir compte de toutes les relations interindustrielles verticales, depuis les facteurs de production agricole, les produits de l'agriculture en tant que matières premières, le traitement industriel et le stockage jusqu'à la distribution et la commercialisation. A cette fin, une évaluation réaliste de la demande reste absolument indispensable;

f) De supprimer progressivement les mesures destinées à protéger certaines industries afin que ces industries puissent continuer à fonctionner de manière satisfaisante même dans un environnement de marché concurrentiel;

g) D'élaborer de nouvelles structures juridiques, à l'issue de diagnostics techniques et financiers, pour rendre l'entreprise plus efficace. Selon les circonstances, les projets pourront demeurer dans le secteur public (il en serait ainsi pour les projets dits stratégiques ou ayant une forte incidence sur la politique sociale locale), être entièrement privatisés, être donnés en gérance libre ou devenir des projets d'économie mixte.

### Gestion

21. La Consultation régionale a convenu ce qui suit :

a) Dans les projets industriels liés aux plans de réhabilitation, le système juridique applicable au secteur public devrait garantir l'autonomie de décision aux gestionnaires. En contrepartie de cette autonomie, il faudra un degré élevé de responsabilité et de transparence. La rémunération, la stabilité de l'emploi, les promotions, etc., devraient être toutes liées à la productivité. La rémunération devrait être comparable à celle pratiquée dans les entreprises privées;

b) La sélection et la composition des conseils d'administration, particulièrement de ceux des entreprises publiques, devraient être régies par des critères stricts; leurs membres devraient être compétents dans un certain nombre de secteurs et avoir des connaissances spécialisées dans les domaines de l'industrie et de la gestion. Le cas échéant, il faudrait faire appel à des personnalités étrangères au projet, choisies pour leur compétence et leur indépendance;

c) Les cadres dirigeants, de même que les cadres moyens, devraient bénéficier d'une formation théorique et pratique continue en matière de techniques de gestion appropriées.

## Technologie

22. La Consultation régionale a fait les recommandations suivantes :

a) Des mécanismes appropriés devraient être mis en place dans les pays d'Afrique, afin de combler le fossé de plus en plus large entre les moyens de recherche-développement et les besoins technologiques de l'industrie alimentaire;

b) Des technologies ayant fait leur preuve et adaptées aux conditions locales devraient être employées dans le cadre des projets de réhabilitation. Elles devraient être pleinement compatibles avec les machines et équipements en place;

c) Des instituts nationaux de technologie, reliés comme il convient au secteur industriel pour apporter à celui-ci un soutien technique, devraient être créés ou, s'il en existe déjà, renforcés, afin d'être capables d'évaluer et d'adapter les options technologiques;

d) L'emballage, le conditionnement, la normalisation, le contrôle de la qualité et l'homologation devraient faire partie intégrante des projets de réhabilitation et de restructuration, afin de mettre l'entreprise en mesure de soutenir la concurrence sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux;

e) Dans les négociations sur le transfert de technologie, il faudrait dans toute la mesure du possible prendre soin d'assurer la participation des fournisseurs et des services de consultants locaux. La formation des homologues nationaux devrait être une priorité et faire l'objet d'un suivi continu. Dans ces négociations, il faudra s'attacher avec le plus grand soin à obtenir la participation des fabricants ou fournisseurs du matériel, soit comme associés, soit comme participants entrant dans le capital de l'entreprise.

## Financement

23. La Consultation régionale a fait les recommandations suivantes :

a) Lors du financement des projets de réhabilitation, les institutions financières multilatérales ou bilatérales devraient laisser le choix des options technologiques et de l'équipement aux bénéficiaires des prêts;

b) Les gouvernements africains devraient envisager les différents arrangements financiers ci-après, afin que leurs entreprises agro-alimentaires puissent être réhabilitées dans les meilleures conditions financières possibles :

i) Partage des bénéfices et des risques;

ii) Location avec option d'achat de l'entreprise après une période spécifiée;

iii) Echange de créances contre actifs;

iv) Coentreprises;

v) Prêts, assistance technique et dons de sources multilatérales et bilatérales;

vi) Financement à des conditions libérales;

c) Dans le cadre du financement de projets de réhabilitation, les institutions de financement du développement devraient veiller à assurer non seulement l'achèvement du projet, mais aussi le fonctionnement de l'entreprise conformément aux prévisions. Elles devraient notamment allouer des ressources au fonds de roulement et à sa composante en devises à un taux d'intérêt préférentiel. Dans ce but, il faudrait proposer des mécanismes permettant d'atténuer l'impact des fluctuations de taux de change et de taux d'intérêt sur l'entreprise.

#### Coopération internationale et régionale

24. La Consultation régionale a fait les recommandations suivantes :

a) L'ONUDI, agissant en collaboration avec d'autres organisations internationales compétentes comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et la Banque africaine de développement, et avec l'appui des pays donateurs, devrait aider les pays africains, d'une part, à formuler des politiques et des stratégies en vue de la réhabilitation des industries alimentaires et, d'autre part, à renforcer les structures d'appui au développement industriel. Ces politiques devraient être conçues dans une perspective intégrée et globale. L'ONUDI devrait aussi dresser une liste des entreprises africaines ayant connu des succès dans le secteur agro-alimentaire et détenant de ce fait un savoir-faire qui pourrait être échangé dans le cadre de la coopération technique Sud-Sud;

b) Pour permettre aux entreprises africaines d'obtenir la technologie la mieux adaptée et les meilleurs prix pour le matériel dont elles ont besoin, l'ONUDI devrait aussi diffuser les données dont elle dispose sur les fournisseurs de technologie, de matériel et de facteurs de production industriels intéressant le secteur alimentaire;

c) Les institutions africaines régionales ou nationales de recherche-développement, normalisation, contrôle de la qualité, emballage et conditionnement, etc., devraient être mises à contribution, afin de favoriser, au plan national, la mise en place d'un environnement institutionnel adéquat au moindre coût possible;

d) Les contacts et les échanges d'informations entre les organisations socioprofessionnelles des pays en développement d'Afrique et des pays industrialisés devraient être encouragés;

e) Pour assurer la viabilité à long terme des industries alimentaires des pays africains orientées vers l'exportation, il faut leur ouvrir l'accès aux marchés internationaux et régionaux. En ce qui concerne les marchés régionaux, les gouvernements ou, à défaut, les entreprises doivent définir d'urgence les conditions applicables aux échanges interrégionaux;

f) La réhabilitation des industries alimentaires en Afrique offre une vaste gamme de possibilités de coopération entre pays africains et pays industrialisés, notamment au niveau des entreprises. Ces possibilités devraient être mises à profit pour adopter des techniques, des machines et du matériel adaptés aux conditions locales;

g) Les organisations internationales s'occupant de l'assistance multilatérale à la mise en oeuvre des programmes d'ajustement structurel en Afrique devraient tenir compte de la nécessité, pour les Etats africains, de développer et/ou d'améliorer l'infrastructure matérielle. L'allocation rationnelle des ressources à cette fin contribuerait à l'intégration de l'agriculture et de l'industrie.

## I. ORGANISATION DE LA CONSULTATION

### Ouverture de la Consultation

#### Déclaration faite au nom du Directeur général

25. Dans une déclaration liminaire faite au nom du Directeur général de l'ONUDI, le Directeur général adjoint à la promotion industrielle, aux consultations et à la technologie a indiqué que la Consultation régionale aborderait les problèmes auxquels faisait face le secteur manufacturier africain qui avait été affecté par la dégradation et la stagnation des activités industrielles. La gravité de la crise se reflétait dans la sous-utilisation de la capacité installée (environ 40 % en 1988) ainsi que dans la forte baisse de la valeur ajoutée manufacturière, phénomènes qui avaient eux-mêmes entraîné une forte augmentation du chômage et une baisse accentuée des recettes d'exportation. L'une des principales raisons de la sous-utilisation des capacités était l'écart croissant entre la demande d'apports importés et la capacité de payer lesdits apports en devises. Dans le même temps, la production intérieure était affectée par la chute des cours internationaux des produits de base et de la demande. Le Directeur général adjoint a ensuite souligné l'importance du sous-secteur alimentaire : représentant un tiers de l'ensemble de la valeur ajoutée manufacturière dans les pays en développement et offrant des possibilités d'emploi considérables, le sous-secteur avait été retenu aux fins de la réhabilitation et de la restructuration. Un grand nombre de pays africains étaient, malgré d'importantes ressources agricoles potentielles, devenus tributaires de l'aide et des importations alimentaires. Selon des projections actuelles, environ 40 millions de tonnes de produits alimentaires devraient être importés sur le continent africain en l'an 2000. Outre les causes immédiates du déclin industriel, il fallait d'urgence examiner les problèmes posés par les coûts élevés, la faible productivité, les échecs à l'exportation et la faiblesse des liens qui existent au niveau local avec le reste de l'économie nationale des pays considérés. La révision des politiques de développement industriel en Afrique nécessiterait inévitablement une nette réorientation en direction des industries agro-industrielles petites et moyennes, notamment par le biais de l'instauration de conditions propices à l'investissement privé.

26. Le principal objet de l'assistance technique fournie par l'ONUDI dans le domaine de la réhabilitation industrielle était d'améliorer l'utilisation des capacités et d'accroître la productivité. Dans ce contexte, le Directeur général adjoint a fait observer qu'il s'agissait en fait d'identifier les entreprises qui se prêtaient le mieux à une opération de réhabilitation industrielle.

27. Pour conclure, le Directeur général adjoint a déclaré que l'objectif fondamental de la Consultation régionale était de déterminer les moyens les plus efficaces de contribuer à la rentabilité à long terme des industries alimentaires. Des propositions concrètes et orientées vers l'action étaient présentées à cet effet à la Consultation régionale pour examen.

#### Déclaration du Directeur de la Division du Système de consultations

28. Souhaitant la bienvenue aux participants, le Directeur de la Division du Système de consultations a tout d'abord noté que l'organe directeur de l'ONUDI avait autorisé la convocation de la Consultation régionale parce qu'il savait que le secteur agricole était la composante fondamentale de l'économie dans la majorité des pays en développement. Le Secrétariat de l'ONUDI avait donc axé

les préparatifs de la Consultation régionale sur les options politiques clefs et des ensembles de mesures d'assistance afin de promouvoir l'efficacité industrielle et de suggérer des programmes d'action sous-sectoriels et sectoriels pour relancer la croissance des industries alimentaires africaines. L'analyse préliminaire de la situation actuelle effectuée par le Secrétariat avait été présentée à un groupe d'experts réuni en octobre 1989. Eu égard à la diversité et à la complexité des problèmes fondamentaux observés, il a été par la suite recommandé que les thèmes clefs ci-après concernant les mesures correctives à prendre et les possibilités d'actions soient examinés :

a) Mesures à prendre en vue de la réhabilitation d'entreprises du sous-secteur alimentaire en Afrique;

b) Restructuration industrielle en vue de rentabiliser durablement le secteur alimentaire en Afrique : politiques et mesures d'appui à l'échelon national - coopération et financement au niveau international en vue de la restructuration industrielle en Afrique.

29. Les éléments essentiels de ces thèmes devaient être présentés par le Secrétariat de l'ONUDI pour faciliter les discussions. Dans ce contexte, le Directeur de la Division du Système de consultations a souligné combien il était important de définir les cas où l'expérience et l'appui en matière de technologie, de financement et de gestion pouvaient conduire à une coopération utile dans le cadre d'activités industrielles bénéfiques pour chacune des parties. En bref, la tâche essentielle consistait à établir des liens valables et pratiques entre trois éléments fondamentaux : production agricole, transformation et commercialisation.

30. Le Directeur a ensuite brièvement décrit le Système de consultations. Compte tenu de l'interdépendance entre les pays industrialisés et les pays en développement, le Système était conçu pour servir de cadre où les représentants de l'industrie, des gouvernements, de la finance, des syndicats et d'organismes divers pouvaient examiner dans un climat de respect mutuel les problèmes et obstacles rencontrés dans tel ou tel secteur industriel afin d'identifier les domaines où la coopération internationale était possible et souhaitable pour le bien de chaque partie et les moyens à utiliser pour susciter cette coopération. Ce processus était manifestement enrichi par la sagesse, l'expérience et la clairvoyance des participants dont les recommandations et propositions étaient adoptées par consensus.

31. Il appartenait donc aux participants à la Consultation régionale les plus directement touchés ou intéressés par la promotion et le développement du secteur alimentaire en Afrique, d'informer l'industrie et la communauté internationale de leurs besoins et des concours qu'ils espéraient recevoir.

32. Pour conclure, le Directeur a invité les participants à profiter des nombreuses possibilités d'établir des contacts bilatéraux et multilatéraux qu'offrait la Consultation régionale afin d'encourager ou de favoriser la collaboration ou l'assistance technique, la promotion des investissements, le transfert de technologie, la commercialisation, etc. Ils pouvaient compter sur le Secrétariat de l'ONUDI pour rendre tout service susceptible de favoriser ces contacts.

## Présentation du programme de la Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA)

33. Le Coordonnateur pour la Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA) a présenté le programme de l'IDDA à la Consultation régionale. Il a indiqué que le principal objectif du programme était de favoriser une industrialisation accélérée, autonome et auto-entretenu dans les pays africains. A cette fin, le programme s'attachait à mettre à la disposition des pays une stratégie à long terme susceptible de conduire à des transformations fondamentales des secteurs industriels et des autres secteurs productifs en Afrique. Ils visaient aussi à constituer la base solide d'une structure intégrée d'industries motrices, qui se renforceraient mutuellement et fourniraient des apports aux autres industries et activités économiques, et à contribuer à la mise en place de ladite structure. La Décennie avait été proclamée pour éveiller l'attention et mobiliser des concours techniques et financiers, en particulier ceux de la communauté internationale, pour accélérer l'industrialisation de l'Afrique. La première IDDA couvrait les années 1981 à 1990 et la deuxième les années 1991 à 2000.

34. Le Coordonnateur a souligné que l'industrie alimentaire était l'un des domaines prioritaires de l'IDDA parce qu'elle contribuerait à la réalisation de l'autosuffisance et de la sécurité alimentaires.

35. La réhabilitation industrielle était un autre domaine prioritaire en raison de sa contribution à la régénération et à la revitalisation des industries existantes. La réhabilitation faciliterait l'expansion des capacités installées et la promotion des nouveaux investissements. Il fallait aborder dans une perspective dynamique la réhabilitation de l'industrie agro-alimentaire. Cette approche garantirait que la réhabilitation irait au-delà de la résolution des problèmes techniques des industries en difficulté et fournirait les apports et l'impulsion nécessaires au développement industriel considéré globalement.

36. Le Coordonnateur pour l'IDDA a souligné que de nouvelles approches et de nouveaux concepts avaient été mis au point dans le contexte de l'IDDA pour faciliter le succès d'une réhabilitation industrielle stimulée par la dynamique globale de l'industrialisation autonome et auto-entretenu. Ces approches comprenaient notamment le programme de développement intégré qui mettait l'accent sur la réhabilitation industrielle non seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi aux niveaux sous-sectoriel, sectoriel et macro-économique.

37. Ces approches et concepts permettaient d'examiner toute la gamme des questions en jeu, en ce qui concerne en particulier les politiques fiscales, monétaires et financières ainsi que la promotion des investissements, le commerce, les matières premières et l'infrastructure.

38. Il a aussi été souligné que les liens entre l'industrie et l'agriculture devaient être dûment pris en compte dans la planification et l'exécution des programmes de réhabilitation industrielle. Il était largement reconnu que le développement soutenu de l'agriculture d'un pays dépendait de son niveau d'industrialisation. L'industrie fournissait des apports essentiels à l'agriculture, en particulier pour la production de denrées alimentaires, et transformait aussi les produits agricoles.

39. Dans les pays développés, 60 % à 80 % de la production agricole étaient transformés par l'industrie tandis que, dans les pays africains, cette proportion n'était que de 10 % à 20 %. Au cours de la deuxième IDDA, entre

1991 et l'an 2000, l'accent serait mis sur la réhabilitation industrielle des agro-industries et, en particulier, de l'industrie alimentaire et sur le développement simultané des industries fournisseuses de facteurs de production pour appuyer la réhabilitation et le développement économique général. Il fallait donc examiner le thème 2, qui traitait des politiques, sans oublier que la réhabilitation ne devait pas être considérée isolément mais dans le cadre d'un ensemble de mesures visant à promouvoir une industrialisation accélérée et auto-entretenu.

Présentation des programmes de coopération technique de l'ONUDI en matière de réhabilitation et de restructuration industrielles

40. La réhabilitation comprise dans son sens étroit - à savoir l'aide apportée à une entreprise pour faire face à un problème spécifique de manière relativement isolée du cadre complexe dans lequel ledit problème se posait - était depuis longtemps une des principales activités de l'ONUDI. Selon des estimations, la réhabilitation représentait plus de la moitié des activités de coopération technique de l'ONUDI.

41. Les activités de coopération technique dans le cadre desquelles l'ONUDI fournissait une assistance définie dans ce sens étroit couvraient l'ensemble des questions et tâches auxquelles les entreprises devaient faire face : de la réparation et de la maintenance au contrôle de la qualité en passant par les pièces de rechange; de la normalisation au matériel de commande et de mesure; des systèmes d'information de gestion aux analyses de préinvestissement en passant par la commercialisation.

42. Il y avait cependant une conception nouvelle, plus large, qui différait sensiblement de la conception ancienne :

a) Elle était fondée sur l'idée qu'il fallait examiner l'ensemble du problème dans une optique intégrée et multidisciplinaire;

b) Avant de commencer à créer de nouvelles capacités, l'éventuelle réhabilitation d'installations existantes était soigneusement examinée d'un point de vue financier;

c) L'entreprise était située dans la totalité de son environnement économique et sectoriel national, l'analyse des actions possibles faisant partie intégrante de l'ensemble;

d) La formation à tous les niveaux - des dirigeants d'entreprise à la formation en cours d'emploi - était considérée comme un élément indissociable de l'assistance et de la coopération de l'ONUDI;

e) Des éléments tels que le bilan énergétique et l'évaluation de l'impact sur l'environnement, d'une part, et des fonctions techniques d'appui dans des domaines tels que la conception des produits, d'autre part, étaient pris en considération dans le cadre de l'analyse globale et de la coopération.

43. Cette approche nouvelle comprenait quatre phases, dont la première était celle d'un diagnostic préalable, au cours duquel on étudiait un pays, un secteur et/ou un sous-secteur afin de repérer l'entreprise industrielle qui se prêterait le mieux à une opération de réhabilitation.

44. La deuxième phase était celle du diagnostic, dans le cadre de laquelle on prenait des mesures de réorganisation et de réhabilitation à court terme. Une fois achevé le diagnostic, les mesures de promotion des investissements

constituaient une troisième phase destinée à aider l'entreprise à financer l'opération de réhabilitation prévue. Dans la quatrième et dernière phase, les ressources humaines nécessaires faisaient l'objet d'une évaluation détaillée. Cette méthode servait souvent de base à des activités complémentaires de coopération technique.

45. Les suites à donner par l'ONUDI, qui constitueraient en effet une cinquième phase du programme, pourraient couvrir une vaste gamme d'activités, dont les suivantes : assistance technique fournie par des experts en technologie et en organisation industrielles; coopération pour la mise au point des techniques et la promotion du transfert de technologie; formation complémentaire sur tous les aspects de la réhabilitation, de l'entretien préventif à la gestion de la production en passant par l'analyse financière; conseils sur les stratégies et politiques sectorielles et technologiques ou la gestion générale; évaluation de nouveaux projets d'investissement complémentaires en vue de l'accroissement ou de la diversification de la production ou du lancement de productions nouvelles; coopération en matière de promotion des investissements, de sous-traitance et de négociations.

#### Election du bureau

46. Les personnalités ci-après ont été élues membres du bureau :

Président :	M. Januarius Gaspar Mrema (République-Unie de Tanzanie) Chef du secteur des produits alimentaires, des boissons et du tabac, Ministère de l'industrie et du commerce
Rapporteur :	M. Milkias Teklegiorgis (Ethiopie) Directeur général adjoint, Ethiopian Food Corporation
Vice-Président :	M. Hunaina Sultan Al-Mugheiry (Oman), Directeur de la planification industrielle, Ministère du commerce et de l'industrie
Président du groupe de travail sur le thème 1 :	M. Manga Sanyang (Gambie) Economiste industriel principal, Ministère du commerce, de l'industrie et de l'emploi
Président du groupe de travail sur le thème 2 :	M. Georges Cancade (France) Secrétaire général, PROPARCO, Groupe Caisse centrale de coopération économique

#### Adoption de l'ordre du jour

47. La Consultation régionale a adopté l'ordre du jour suivant :

1. Ouverture de la Consultation.

2. Election du président, du vice-président, du rapporteur et des présidents des groupes de travail.
3. Adoption de l'ordre du jour et organisation des travaux.
4. Présentation des thèmes par le Secrétariat de l'ONUDI.
5. Examen des thèmes.

Thème 1 : Mesures à prendre en vue de la réhabilitation d'entreprises du sous-secteur alimentaire en Afrique

- a) Rôle et situation actuelle du sous-secteur alimentaire en Afrique;
- b) La réhabilitation industrielle au niveau de l'entreprise.

Thème 2 : Restructuration industrielle en vue de rentabiliser durablement le secteur alimentaire en Afrique : politiques et mesures d'appui à l'échelon national - coopération et financement au niveau international en vue de la restructuration industrielle en Afrique

- a) Stagnation industrielle en Afrique : causes du déclin et principaux objectifs de la restructuration;
- b) Politiques industrielles et réformes institutionnelles à mettre en oeuvre pour rentabiliser durablement le sous-secteur alimentaire;
- c) Coopération et financement internationaux en vue de la restructuration industrielle en Afrique.

6. Conclusions et recommandations.
7. Adoption du rapport de la Consultation régionale.

#### Création de groupes de travail

48. La Consultation régionale a constitué deux groupes de travail chargés d'examiner les thèmes et de proposer des conclusions et des recommandations pour examen à la séance plénière finale. M. Manga Sanyang a présidé le groupe de travail sur le thème 1 et M. Georges Cancade le groupe de travail sur le thème 2.

#### Documentation

49. La liste des documents publiés avant la Consultation régionale figure à l'annexe II.

#### Adoption du rapport

50. Le rapport de la Consultation régionale sur la réhabilitation et la restructuration industrielles, notamment dans le sous-secteur des industries alimentaires en Afrique, a été adopté par consensus à la séance plénière finale, tenue le 16 novembre 1990.

## II. RAPPORT SUR LES TRAVAUX EN SEANCES PLENIERES

### Présentation des thèmes

#### Thème 1 : Mesures à prendre en vue de la réhabilitation d'entreprises du sous-secteur alimentaire en Afrique

51. Le thème 1 était essentiellement celui de la recherche de moyens de relancer des entreprises agro-alimentaires qui se trouvaient en difficulté dans un environnement compétitif, et de les rendre économiquement viables et commercialement et financièrement rentables. L'objectif n'était pas seulement d'augmenter et de maintenir élevée la production agricole, mais aussi de promouvoir le développement rural afin de donner aux agriculteurs un revenu suffisant qui leur permettrait de consommer les produits industriels de leur choix.

52. L'étude de 204 usines agro-alimentaires de 24 pays africains regroupant plus de 70 % de la population de l'Afrique subsaharienne confirmait que les Etats africains, tout comme l'ONUDI, avaient toutes les raisons d'être préoccupés. Parmi les usines étudiées, 22 % avaient fermé leurs portes, 55 % fonctionnaient mal et 23 % seulement fonctionnaient de façon satisfaisante.

53. Plusieurs raisons avaient été invoquées pour expliquer ce dysfonctionnement ou ces arrêts. Il a pu être établi que l'origine des problèmes se situait souvent, mais pas toujours, à l'un ou à plusieurs des trois niveaux suivants : planification, exécution et production.

54. Au niveau de la planification, de nombreux projets étaient mis sur pied sans étude réaliste des marchés potentiels, d'où des installations souvent trop grandes. On n'accordait pas suffisamment d'attention à la sélection des procédés de fabrication, des arrangements financiers et des lieux d'implantation, qui n'étaient pas toujours appropriés.

55. Au niveau de l'exécution, on relevait des dépassements de devis dus à des retards dans la construction ou dans l'acquisition des licences nécessaires; souvent, les machines ne faisaient pas l'objet d'essais de fonctionnement suffisants avant d'être mises en service et la formation de la main-d'oeuvre était tout simplement négligée.

56. Au niveau de la production, l'inefficacité et l'absence de rentabilité faisaient douter de la fiabilité des directions d'usine. On a constaté que la mauvaise organisation entraînait des coûts de production élevés et un contrôle insuffisant de la qualité. La pénurie chronique de pièces de rechange et les problèmes de maintenance allaient de pair avec l'approvisionnement irrégulier en matières premières et l'insuffisance du fonds de roulement.

57. La capacité industrielle existante dans l'agro-industrie en général et dans le sous-secteur alimentaire en particulier n'étant que partiellement utilisée en Afrique subsaharienne, des mesures de réhabilitation étaient nécessaires pour opérer les transformations industrielles indispensables. Tout programme de réhabilitation d'une entreprise devrait viser à réorganiser la production, à restructurer les finances et à améliorer la formation à tous les niveaux. La réhabilitation était nécessaire pour rendre l'entreprise plus compétitive dans un environnement économique et politique en évolution en diminuant les coûts, en améliorant la qualité et la distribution et en accroissant les flux financiers.

58. Conformément à sa conception nouvelle, l'ONUDI entendait aborder la problématique par le biais de programmes intégrés. Cette approche multidisciplinaire était essentielle en ce qu'elle étudiait l'entreprise à réhabiliter dans son environnement global. Les mesures de réhabilitation devaient être basées sur une connaissance approfondie des causes et de la nature d'un effort de réhabilitation particulier. La viabilité économique et la rentabilité financière seraient les deux principaux critères à appliquer au choix des entreprises à réhabiliter.

59. La viabilité économique et la rentabilité financière recherchées ne seraient atteintes que si l'industrie africaine pouvait se procurer une technologie adaptable aux conditions locales et, plus important encore, si elle parvenait à se doter d'un personnel capable de sélectionner, d'assimiler et de mettre au point des techniques qui étaient adaptées à sa situation et, partant, susceptible de donner les résultats souhaités.

60. De ce point de vue, il existait diverses possibilités de coopération, par exemple en matière de formation de la main-d'œuvre, pour améliorer les compétences au niveau de la production, sans oublier le contrôle de la qualité des produits finis, nécessité urgente, ou l'utilisation, la réparation et la maintenance du matériel. La coopération pourrait aussi prendre la forme d'associations avec des partenaires qui ne fourniraient pas seulement les capitaux requis, mais qui partageraient aussi l'expérience péniblement acquise au fil des années dans des domaines tels que la gestion, le savoir-faire, les débouchés, etc.

Thème 2 : Restructuration industrielle en vue de rentabiliser durablement le secteur alimentaire en Afrique : politiques et mesures d'appui à l'échelon national - coopération et financement au niveau international en vue de la restructuration industrielle en Afrique

61. Le thème 2 était surtout celui des facteurs macro-économiques indispensables à une réhabilitation réussie du secteur alimentaire, qui en assure la rentabilité à long terme. Il englobait donc la restructuration du réseau économique, le climat industriel et le régime budgétaire et administratif sous lequel devait fonctionner l'entreprise de produits alimentaires.

62. Le remplacement des importations avait été le principal objectif que l'on avait cru pouvoir atteindre grâce à des mesures assurant une forte protection aux industries naissantes. Cependant, le bénéfice du statut d'industrie naissante était souvent accordé pour une période par trop longue. Les industries n'avaient pas été compétitives pour un certain nombre de raisons : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à tous les niveaux; le manque de matières premières; l'entretien irrégulier; l'insuffisance de l'infrastructure matérielle et institutionnelle; les techniques périmées, etc., d'où des inégalités de développement et un taux d'utilisation des capacités ne dépassant pas 40 %.

63. En outre, les gouvernements avaient fixé les prix tant des produits manufacturés que des matières premières, ne laissant aux dirigeants des entreprises publiques et privées qu'une faible marge bénéficiaire.

64. En ce qui concerne la technologie, on avait commis des erreurs dans la sélection et l'achat de machines et d'équipement. L'équipement destiné à compléter l'équipement en place devait être choisi avec soin afin d'assurer la compatibilité avec les anciennes machines à conserver. Machines et équipement doivent être entretenus pour que le processus de production se déroule sans

heurts. Des pièces et composants doivent être remplacés au bout d'un certain temps parce qu'ils s'usent. Il était depuis toujours difficile de se procurer en temps voulu les pièces détachées nécessaires, souvent faute de devises.

65. C'est pourquoi, les fonds de roulement nécessaires à l'importation de fournitures, de matières premières et de matériel d'emballage devaient être mobilisés. Il fallait en outre allouer des devises pour l'achat de pièces détachées, la participation à des stages de formation se tenant à l'étranger, etc.

66. L'infrastructure matérielle de son lieu d'implantation était un autre facteur important pour le bon fonctionnement d'une usine. Il fallait un bon réseau de transport, les matières premières et produits finis de l'industrie alimentaire étant extrêmement périssables.

67. Si la culture des matières premières agricoles de l'industrie alimentaire était saisonnière, la transformation et la consommation de denrées alimentaires en général se poursuivaient tout au long de l'année. La mise en place d'installations de stockage devenait ainsi un élément crucial.

68. Les services d'établissements spécialisés, dont les centres de contrôle de la qualité et les services de normalisation, étaient également demandés. En Afrique, la recherche et le développement avaient été, dans une certaine mesure, négligés. A cet égard, il fallait encourager l'activité des bureaux d'études nationaux qui avaient le potentiel de devenir des partenaires pour la recherche et la production dans le secteur alimentaire, et établir des contacts entre tous les intéressés.

69. Les mesures d'ordre budgétaire et monétaire devraient être moins restrictives et il faudrait multiplier les mesures incitatives pour susciter les vocations de dirigeant d'entreprise et faire éclore d'autres talents.

70. Il faudrait attacher une importance accrue à la coopération en Afrique même, les petits pays africains étant nombreux à pâtir de la faiblesse des capacités, de l'exiguïté du marché, etc. La coopération intrarégionale dans les domaines du commerce, des communications, des transports, de l'énergie, de la banque et de l'assurance permettrait de développer les activités pour le plus grand bien de tous les pays.

71. Il faudrait aussi coopérer dans les domaines des télécommunications, de l'information, de la commercialisation, etc. Les bureaux d'ingénieurs-conseils, les instituts de recherche et développement et les universités sont d'autres secteurs pouvant bénéficier d'une coopération intra-africaine.

72. Pour ce qui est du transfert de techniques, il fallait une coopération internationale. Les pays africains devraient avoir plus facilement accès aux techniques de pointe, aux brevets et au savoir-faire, ce qui rendrait le climat des investissements plus favorable aux investisseurs étrangers.

73. Enfin, les pays développés devraient non seulement offrir des conseils, du savoir-faire et des fonds pour la réhabilitation et la restructuration, mais également ouvrir leurs marchés aux produits en provenance des pays africains afin d'aider ceux-ci dans leurs efforts.

### Résumé des débats

74. Selon une opinion, le régime de propriété d'une entreprise de produits alimentaires avait des conséquences déterminantes sur la conduite des affaires. Les filiales des grandes sociétés multinationales qui opéraient en Afrique n'avaient pas les problèmes qui accablaient souvent l'entreprise africaine, en particulier celles du secteur public. Il fallait, a-t-on souligné, distinguer nettement entre accroître la production agricole en soi et augmenter les capacités de l'industrie alimentaire.

75. On a fait valoir que des facteurs externes jouaient souvent un rôle décisif dans le développement de l'industrie alimentaire africaine. Ces facteurs comprenaient l'accès à la technologie voulue et aux renseignements sur le marché que les entreprises des pays en développement avaient généralement du mal à obtenir. Sans ces apports, la faisabilité commerciale ou même technique de la plupart des projets de réhabilitation ne pouvait être envisagée avec réalisme. En apportant ces éléments essentiels, la coopération interentreprises contribuerait au succès des projets de restructuration.

76. On a estimé que la coopération régionale en Afrique pouvait donner des résultats surtout dans les domaines suivants : partage des marchés; unités manufacturières communes; systèmes collectifs d'exportation; mise en commun des ressources pour la recherche et le développement; les services techniques et bureaux d'études, des capacités de planification et de gestion, etc. Cependant, un certain nombre de participants ont estimé que la sélection des projets de réhabilitation devait se faire selon des critères économiques et financiers rigoureux. A ce que certains avaient pu constater, il était souvent plus difficile de justifier l'allocation de ressources à des projets de réhabilitation que de faire démarrer un nouveau projet industriel. Tel était le cas notamment lorsque l'unité d'origine avait été créée dans des conditions peu économiques, ce qui n'était pas rare dans les pays en développement.

77. Il a été noté que la documentation présentée à la Consultation régionale par l'ONUDI était axée sur les aspects clefs d'un sous-secteur industriel divers et complexe, et contribuait grandement à la formulation de recommandations concrètes et valables. Il a été fait mention spécialement des documents thématiques présentés oralement par le Secrétariat.

78. Pour ce qui est de la faible utilisation des capacités dans le sous-secteur, on a fait observer que les indications concernant la capacité installée ou la capacité nominale étaient souvent fictives ou trompeuses et représentaient donc mal le débit opérationnel réel de la plupart des usines. Dans de nombreux cas, les techniques étaient périmées et ne permettaient pas, même dans des conditions optimales, à l'usine de fonctionner à un taux atteignant ou approchant sa capacité nominale. Il fallait donc faire preuve de prudence lorsqu'on comparait l'efficacité opérationnelle de ces usines à celle des usines établies dans les pays industriels.

79. Une approche intégrée et globale qui tienne compte tout à la fois des problèmes de formation, de maintenance, de techniques appropriées, de viabilité commerciale, etc., a été jugée indispensable pour les projets de réhabilitation. Une méthode permettant d'y parvenir a été proposée. Il faudrait tout d'abord établir un diagnostic préalable complet de l'entreprise à réhabiliter. Il pourrait être suivi par la formation de la main-d'oeuvre nécessaire pour l'exploitation et la maintenance régulière de l'usine. Ce n'est qu'ensuite que pourraient être définies les options les plus indiquées et appropriées pour le traitement industriel, en tenant compte des conditions locales et régionales spécifiques.

80. La question du savoir-faire nécessaire pour la réhabilitation a été soulevée. Le choix judicieux entre les industries malades à réhabiliter était d'une importance primordiale. En fait, de nombreuses entreprises ne pouvaient être sauvées, car même après une réhabilitation coûteuse, elles ne produiraient pas le cashflow à long terme qui justifierait l'investissement consenti et l'allocation de ressources supplémentaires.

### III. RESUME DES DEBATS SUR LE THEME 1 : MESURES A PRENDRE EN VUE DE LA REHABILITATION D'ENTREPRISES DU SOUS-SECTEUR ALIMENTAIRE EN AFRIQUE

#### Gestion des entreprises

81. Les participants sont convenus de l'importance de la réhabilitation du sous-secteur alimentaire en Afrique. Ils ont reconnu que même si les dirigeants des entreprises africaines avaient bénéficié d'une formation conforme aux normes internationales, ils ne pouvaient exercer efficacement leurs fonctions, une fois retournés dans leur pays d'origine, bien qu'ils aient fait leurs preuves dans les pays industrialisés. En Afrique, leur activité s'inscrivait souvent dans un cadre peu transparent.

82. Quelques participants ont souligné que ce problème se posait plus dans les entreprises du secteur public que dans les petites et moyennes entreprises du secteur privé. La sélection et la nomination des dirigeants doivent se faire avec soin, dans des conditions de concurrence et compte tenu du mérite des candidats. Les participants ont noté que, les traitements proposés étant peu élevés, les entreprises publiques ou d'Etat ne parvenaient en général pas à attirer des cadres compétents. Le compagnonnage serait une méthode permettant de former du personnel auxiliaire de gestion plus compétent.

83. Selon un participant, les cadres expatriés bénéficiaient souvent d'un traitement plus favorable de la part des autorités que les nationaux du pays. Un changement d'attitude s'imposait.

84. On manquait de plans établis par les entreprises pour orienter leurs activités, ainsi que de systèmes intégrés de gestion pour contrôler et évaluer leurs résultats.

85. Un participant a souligné que les travailleurs devaient participer davantage à l'exploitation d'une entreprise : ils devaient être associés à tous les aspects de la gestion, participer à la prise de décisions tant difficiles que faciles. Informer les travailleurs seulement lorsque l'entreprise ne fonctionnait pas proprement n'était pas une formule propre à accroître l'efficacité. De nombreuses entreprises africaines de produits alimentaires n'avaient pas de conseil d'administration.

86. Un participant a fait observer qu'on avait tendance à créer des structures administratives qui se chevauchaient, ce qui ne donnait pas nécessairement les résultats souhaités en matière de solution des problèmes de gestion.

87. Quelques participants ont noté que le directeur devait être associé au projet dès le stade de sa planification, non à une étape ultérieure.

88. On a fait remarquer que les entrepreneurs n'avaient pas la formation nécessaire pour gérer une entreprise industrielle : ils avaient acquis leur expérience surtout dans le secteur commercial. Un participant a souligné

qu'il fallait établir une distinction entre les secteurs structurés et non structurés et a fait observer que le secteur structuré souffrait d'un manque de personnel qualifié et de systèmes de gestion.

89. Quelques participants ont souligné qu'il fallait analyser tous les facteurs pertinents avant de décider de réhabiliter ou de fermer une entreprise.

#### Production

90. De nombreux participants ont noté qu'il convenait de fixer des critères pour la sélection de technologies adaptées aux besoins et aux conditions locaux. Il fallait développer les compétences nécessaires pour négocier l'acquisition de technologies. Il fallait aussi échanger des informations et confronter les expériences sur les capacités de production disponibles en Afrique, ainsi que sur les sources d'approvisionnement et sur les spécifications des machines et du matériel.

91. Quelques participants ont déploré l'absence de contrôle de la qualité, qui était d'une importance capitale pour l'industrie alimentaire. Il fallait faire en sorte que des instruments de contrôle de la qualité soient mis à la disposition des entreprises et correctement entretenus. Ces participants ont souligné qu'on n'accordait pas assez d'importance à l'entretien - en particulier à l'entretien préventif - et indiqué que l'on faisait parfois fonctionner le matériel jusqu'à ce qu'il ne soit plus rentable, voire possible de le réparer.

92. Les participants sont convenus de l'importance de la coopération Sud-Sud dans le domaine de la normalisation et du contrôle de la qualité pour l'industrie alimentaire. Ces efforts viendraient compléter la coopération Nord-Sud dans le même domaine. Un participant a fait état d'entraves à la coopération Sud-Sud, en particulier les barrières linguistiques et les délais de livraison du matériel et des pièces de rechange. On souffrait d'une pénurie chronique de pièces de rechange. A cet égard, de nombreux participants ont souligné qu'il était indispensable que les entreprises africaines mettent sur pied un système de gestion des stocks, ce qui supposerait que les besoins de pièces détachées soient évalués en temps utile.

93. Selon un autre participant, il était rare que la main-d'oeuvre fût réellement meilleur marché dans les pays africains, bien qu'on l'affirmât souvent. Il fallait tenir compte de la productivité lorsqu'on évaluait le coût de la main-d'oeuvre. On pourrait envisager de lier la réalisation d'objectifs en matière de productivité à un système de rémunération au rendement.

94. Quelques participants ont signalé la nécessité de disposer d'installations de production souples et polyvalentes, pour traiter des denrées périssables et/ou saisonnières comme les fruits et les légumes.

#### Financement

95. Quelques participants ont insisté sur la pénurie chronique de fonds de roulement. La nécessité du financement à long terme des projets de réhabilitation a également été mentionnée. Les taux d'intérêt élevés et l'inflation exerçaient un effet négatif sur la performance de la plupart des industries alimentaires. Une autre difficulté tenait à l'impossibilité de fournir des garanties et de satisfaire aux conditions des banques quant au rapport des capitaux d'emprunt aux fonds propres.

96. Un participant a souligné qu'il fallait reconnaître que les banques et les entrepreneurs devaient être considérés comme des partenaires dans une entreprise. Dans ce type de partenariat, il fallait soigneusement choisir un système de financement qui assure la viabilité de l'entreprise.

97. Quelques participants ont insisté sur l'importance des services consultatifs techniques que les banques fournissaient aux entreprises.

98. Lorsque l'on négociait le plan de financement, il fallait veiller à prévoir un délai de grâce suffisant, en tenant compte du temps dont un projet avait besoin pour démarrer.

99. Un participant a dit qu'il convenait de contrôler strictement l'utilisation faite des fonds alloués pour empêcher qu'il en soit fait un mauvais usage. Un autre participant a ajouté que le contrôle des prix exercé par les pouvoirs publics compromettait la rentabilité de l'industrie alimentaire.

#### Formation

100. On a estimé, d'une manière générale, qu'au moins trois types différents de formation étaient nécessaires pour permettre aux pays africains de gérer leurs entreprises industrielles avec plus d'efficacité. Le premier était la formation des cadres dirigeants en matière de stratégie et de développement à moyen et à long termes des entreprises.

101. Le deuxième type de formation porterait sur la sélection et l'évaluation financière des projets potentiels de réhabilitation. Cette formation présentait un intérêt non seulement pour les entreprises mais aussi pour le ministère de l'industrie des pays intéressés.

102. Tout au long des débats en groupe de travail, l'accent a été mis sur les aspects techniques de la réhabilitation, de l'entretien préventif et du contrôle de la qualité à la gestion des stocks de pièces détachées. Ces aspects techniques feraient l'objet du troisième type de formation qui comprendrait aussi des séminaires destinés à améliorer la capacité de négociation des cadres dirigeants et des hauts fonctionnaires.

#### Commercialisation

103. Un participant a exprimé l'avis qu'il était plus facile de discuter de la commercialisation que de la mettre en pratique. A cet égard, la faiblesse du pouvoir d'achat et la petite taille des entreprises posaient des problèmes. Les fonds destinés à la commercialisation ou à la promotion d'un produit étaient insuffisants, voire inexistantes.

104. Un autre participant a fait observer qu'il y avait une différence entre la formation des cadres supérieurs et celle des travailleurs.

105. Un participant a émis l'avis que les institutions financières avaient souvent sous-estimé l'importance de la commercialisation. Il a ajouté que, lorsqu'une entreprise échouait, cela était parfois dû au peu d'attention consacré à la commercialisation.

106. Le même participant a souligné qu'il était indispensable de produire uniquement ce qui pouvait être vendu. Il importait donc de déterminer où se trouvaient les débouchés. Un projet devait être évalué dans cette perspective avant d'être mis en oeuvre. Des stratégies commerciales concurrentielles étaient nécessaires, a-t-il ajouté.

107. Un autre participant a fait observer que la production devait d'abord servir à satisfaire les besoins locaux; ensuite on pourrait envisager l'exportation. En donnant la priorité à l'exportation, on pourrait créer des pénuries de produits alimentaires de consommation courante au niveau national d'excédents éventuels, ce qui susciterait indubitablement des troubles sociaux. Ce même participant a souligné l'importance d'améliorer la qualité des produits destinés à la consommation locale et à l'exportation avant de demander instamment aux gouvernements africains de redoubler d'efforts pour produire davantage et atteindre ainsi l'autosuffisance alimentaire, ce qui était l'un des objectifs prioritaires en Afrique.

108. Certains participants ont souligné qu'il était difficile d'atteindre certains marchés, indiquant que la bonne connaissance des marchés était l'un des principaux facteurs de leur pénétration. L'intervention d'intermédiaires entre pays en développement et pays développés pourrait faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

109. Quelques participants ont fait observer que les entreprises africaines manquaient souvent de stratégies commerciales. Les circuits de distribution ne retenaient pas toute l'attention voulue.

110. Un petit nombre de participants ont soulevé des questions relatives aux importations, comme la concurrence déloyale, les ventes au rabais, le dumping et la mauvaise qualité des produits d'origine étrangère. Faute de données fiables, il était difficile de connaître la valeur réelle des produits importés et le volume des importations.

111. Un autre participant a fait observer que l'absence de statistiques récentes et le manque de spécificité de certains droits d'importation ne permettaient pas de déterminer avec précision, à un moment quelconque, les parts de marché détenues. Il a souligné la nécessité de créer des banques de données dans tous les secteurs où on pouvait obtenir des renseignements fiables.

112. Un participant a insisté sur l'importance de l'hygiène, laquelle était insuffisante dans de nombreuses entreprises de l'industrie alimentaire. Les clients en venaient ainsi à douter de la qualité des produits.

113. De nombreux participants se sont accordés pour estimer qu'il y avait un excès de protectionnisme, ce qui nuisait souvent à la qualité des produits. De l'avis général, un contrôle rigoureux pourrait être un moyen de résoudre ce problème.

114. Un petit nombre de participants ont souligné l'importance de l'image des produits et de leur marketing, questions qui englobaient la transformation et le conditionnement. Un participant a fait observer que les produits locaux étaient généralement vendus à des prix contrôlés, alors que les produits importés offraient souvent aux détaillants des marges plus élevées. L'image d'un produit dépendait de son conditionnement : la présentation créait l'identité. Cet aspect était souvent pris en compte trop tard par les pays africains. Ce participant a également appelé l'attention sur les barrières commerciales "invisibles". Il a fait observer que la législation européenne avait essentiellement pour objet de protéger le consommateur, et exprimé l'avis que l'image des produits africains pourrait être améliorée si l'on accordait une importance accrue à la qualité et au conditionnement.

115. Un petit nombre de participants ont appelé l'attention sur l'infrastructure financière qui, selon eux, revêtait une importance particulière dans l'agro-industrie.

#### Facteurs exogènes

116. De nombreux participants ont reconnu l'importance de l'énergie. Selon un participant, l'eau devrait être considérée en même temps que l'électricité ou le gaz, car elle était largement utilisée, en particulier dans la transformation de la viande. Toutefois, les principaux problèmes relatifs à l'eau touchaient sa qualité : souvent, elle n'était pas traitée et contenait des dépôts, ce qui augmentait la consommation d'énergie et compromettait le bon fonctionnement du matériel.

117. Pour les pays dépourvus de combustibles fossiles, l'alimentation en électricité posait un gros problème. Les dépenses énergétiques pouvaient atteindre jusqu'à 25 % du coût de production et, au niveau de l'entreprise, des mesures d'économies d'énergie s'imposaient d'urgence. Le même participant a ajouté que le transport posait également des problèmes : le transport par mer et par air coûtait trop cher pour quelques pays en développement. Les tarifs étaient régis par des accords et variaient en fonction inverse du volume du commerce qui était plus grand dans le sens Nord-Sud que dans la direction Sud-Nord.

118. Un participant a fait observer qu'il devrait y avoir un lien entre les politiques de réhabilitation et les politiques de restructuration.

119. Un participant a soulevé la question de l'énergie solaire en tant que solution de rechange à l'électricité. Toutefois, d'autres participants ont émis des réserves au sujet de l'énergie solaire, faisant valoir que cette technologie en était encore au stade expérimental en ce qui concerne les applications industrielles.

#### IV. RESUME DES DEBATS SUR LE THEME 2 : RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE EN VUE DE RENTABILISER DURABLEMENT LE SECTEUR ALIMENTAIRE EN AFRIQUE : POLITIQUES ET MESURES D'APPUI A L'ECHOLON NATIONAL - COOPERATION ET FINANCEMENT AU NIVEAU INTERNATIONAL EN VUE DE LA RESTRJCTURATION INDUSTRIELLE EN AFRIQUE

##### Politiques

120. On a fait observer qu'étant donné la faible utilisation des capacités, il fallait élaborer et appliquer des stratégies et des politiques globales de réhabilitation industrielle, en particulier dans le secteur alimentaire. Lors de la formulation de ces politiques, tous les éléments, liaisons en amont et en aval devraient être pris en considération, à commencer par les facteurs de production de l'agriculture, les produits agricoles en tant que matières premières, la transformation industrielle et le stockage des matières premières jusqu'aux produits finals, à la commercialisation et à la distribution, et notamment à une évaluation réaliste de la demande. L'interdépendance de l'agriculture et de l'industrie, qui était généralement reconnue, exigeait l'harmonisation des politiques agricoles et industrielles. La production locale de matières premières était nécessaire pour assurer l'approvisionnement régulier et fiable des entreprises de l'industrie alimentaire en intrants; il ne fallait cependant pas compromettre l'approvisionnement en denrées alimentaires de la population rurale, qui pratiquait l'agriculture de subsistance.

121. Les limites à la libéralisation et à la privatisation devraient être fixées. Le rythme de ces opérations devrait être fonction des conditions propres à chaque pays.

122. Il importait, a-t-on estimé, de faire bénéficier les entreprises naissantes d'une protection limitée pour leur permettre d'acquérir progressivement des forces. Une protection illimitée compromettrait toutefois la rentabilité et la compétitivité des entreprises; c'est pourquoi il était bon de fixer certains délais.

#### Gestion des entreprises

123. Un certain nombre de participants ont estimé que la gestion devait être plus transparente et que la législation régissant le fonctionnement des entreprises devrait être mise à jour, afin de faciliter cette transparence.

124. Il a été noté que les cadres devaient être sélectionnés compte tenu de leurs qualifications. Ils devaient disposer d'instructions claires quant aux objectifs de l'entreprise qu'ils étaient chargés de diriger. Ils devaient aussi pouvoir exercer librement leurs responsabilités, toucher une rémunération raisonnable et être tenus pleinement responsables de leur activité.

125. Certains participants ont souligné l'importance qu'il fallait attacher à la sélection des membres des conseils d'administration. Ces membres devaient être des technocrates représentant les différentes disciplines entrant en jeu dans la production de l'entreprise et avoir une bonne expérience du secteur industriel. En outre, l'administrateur délégué nommé par l'autorité gouvernementale compétente ne devrait rendre compte qu'au conseil d'administration.

126. Si les contrats de gestion conclus avec des tiers chargés de faire marcher une entreprise publique étaient un moyen de résoudre les problèmes, ces contrats devaient garantir la formation de personnel local, en vue de la prise en charge définitive de l'entreprise. La formation à l'étranger était considérée comme indispensable pour le personnel de direction et de supervision.

#### Technologie

127. Le choix de la technologie était un élément important lors de la création d'une installation, car il en déterminait dans une large mesure la rentabilité et la viabilité à long terme. Si le choix des techniques était grand lorsque l'achat d'équipements se faisait par appel d'offres international, ce choix était dans une certaine mesure limité dans le cas d'accords d'assistance bilatérale. Il ne faudrait accepter que des techniques préalablement mises à l'essai et éprouvées, si l'on veut atteindre l'objectif fixé pour l'entreprise.

128. Quoi qu'il en soit, tout accord concernant l'acquisition de technologie devrait prévoir la formation du personnel par le fournisseur des équipements avant même la mise en place de ces équipements. Cette formation pourrait comprendre un stage chez le fournisseur dans son pays d'implantation. La formation pratique à l'exploitation courante de l'installation était de la plus grande importance pour le bon fonctionnement de cette installation.

129. Certains participants ont souligné qu'il fallait assurer l'approvisionnement initial et continu en pièces de rechange et réserver à cette fin des fonds de roulement suffisants.

130. Il a été estimé que la réhabilitation industrielle soulevait des questions spéciales touchant le choix de technologies, lorsqu'il y avait déjà des machines en fonctionnement et que le problème consistait à intégrer de nouvelles machines ou techniques. Tout changement technologique devrait être compatible avec les équipements existants. Le choix de technologies devrait être fondé sur un diagnostic approfondi et, notamment, une évaluation du niveau technologique requis, compte tenu de l'offre de technologie locale.

131. Il a été jugé utile que les entrepreneurs et cadres soient conseillés sur le choix des technologies par des entités locales telles que les instituts de recherche ou les chambres de commerce.

132. Les coentreprises étaient considérées comme un mécanisme extrêmement précieux pour le transfert de technologie.

#### Financement

133. Tous les participants ont convenu que l'obtention d'un soutien financier était l'un des principaux problèmes dans le processus de réhabilitation. Ils ont notamment souligné que l'insuffisance du fonds de roulement avait posé de graves problèmes à de nombreuses entreprises. En outre, beaucoup d'entreprises devaient supporter le fardeau d'une dette trop élevée par rapport aux capitaux propres.

134. Un autre problème était celui du coût du financement qui était élevé en raison des taux d'intérêt élevés. Il a été généralement admis que les taux d'intérêt tendaient à être trop élevés dans les pays d'Afrique et quelques participants ont souligné que ces taux d'intérêt devaient être libéralisés et se rapprocher des taux du marché. Les fonds nécessaires pour la réhabilitation seraient ainsi plus faciles à obtenir.

135. Un autre problème était celui du risque de change. De nombreuses entreprises ayant contracté des emprunts en devises ont connu des difficultés financières dues à l'évolution défavorable des taux de change.

136. Il a été pris note de différents mécanismes, existant par exemple en France et au Maroc, grâce auxquels certaines institutions privées faisaient office de garants supplémentaires de prêts accordés essentiellement à des petites et moyennes entreprises. Pour les grandes entreprises africaines, ce risque était en général assumé par les gouvernements.

#### Infrastructure

137. Tous les participants ont convenu qu'une bonne infrastructure d'appui était indispensable au succès de la réhabilitation. Le mauvais état de nombreuses routes africaines a été mentionné, en particulier celui des routes desservant les usines dans les régions rurales. D'où une augmentation des frais de transport et de distribution et, partant, un renchérissement des produits africains qui en réduisait encore la compétitivité. Il semblait aussi que pour diverses raisons les décisions initiales concernant l'implantation des entreprises ne tenaient pas suffisamment compte du coût du transport des produits vers les usines et à partir de celles-ci.

138. Le caractère irrégulier et incertain de l'alimentation en électricité entravait la production et les communications. Les réseaux de communications, en particulier le téléphone, laissaient eux aussi à désirer.

139. Les difficultés d'approvisionnement en eau constituaient elles aussi un obstacle à la rentabilisation de la production.

140. Les installations de stockage des matières premières et des produits transformés étaient cause de préoccupation. De bonnes installations de stockage étaient particulièrement importantes dans les industries alimentaires, l'offre de matières premières étant saisonnière. L'inadaptation des installations de stockage était à l'origine de pertes importantes. Les pertes après récolte étaient fréquentes. Bien souvent des silos avaient été installés par les fournisseurs sans les accessoires indispensables.

141. Les participants se sont montrés unanimes pour demander que l'on porte toute l'attention voulue à la normalisation ainsi qu'au contrôle et à la garantie de la qualité. De nombreux pays n'avaient pas de normes reconnues à l'échelon national ou international, ou n'avaient fixé aucune norme. Le contrôle de la qualité - pratiqué par des laboratoires d'essais au niveau de l'entreprise ou au niveau national - était l'exception plutôt que la règle. Souvent, les produits transformés sur place n'étaient pas conformes aux normes d'hygiène reconnues sur le plan international, ce qui limitait encore les possibilités d'exportation de nombreux pays.

142. Quelques participants ont souligné que l'Etat avait un rôle important et continu à jouer dans la mise en place d'une infrastructure, tant matérielle qu'institutionnelle. Cependant, le secteur privé avait aussi la possibilité de coopérer avec l'Etat dans ce domaine.

#### Recherche-développement

143. La question de la recherche-développement, notamment en ce qui concerne le transfert, l'adaptation et le choix de technologies adaptées aux conditions du continent africain, a fait l'objet d'un débat prolongé. De nombreux participants ont fait observer que l'inaptitude à utiliser des technologies importées avait été l'une des principales causes de pannes mécaniques, de la nécessité d'acquérir des pièces de rechange, de l'insuffisance de l'entretien préventif et, enfin, de la nécessité de réhabiliter. Il a été estimé que les organismes locaux de recherche-développement pouvaient jouer un rôle essentiel. Ils pourraient, si elles coopéraient dans de bonnes conditions avec l'industrie, adapter aux conditions locales des technologies perfectionnées, donner des conseils pour le choix de technologies et de machines appropriées et entreprendre des recherches pour promouvoir l'utilisation de matières premières disponibles ou produits sur place. On a également estimé qu'il était important d'appuyer les efforts technologiques en développant les capacités des services nationaux d'ingénieurs-conseils.

144. Dans tous ces domaines, les gouvernements devraient jouer un rôle d'appui important. Les participants ont souligné que des activités de recherche-développement aux fins de l'adaptation technologique et de la commercialisation devraient être entreprises par des instituts locaux, plutôt que par ceux de pays développés.

#### Politiques appliquées en vue de promouvoir la rentabilité à long terme de l'industrie alimentaire

145. On a reconnu l'importance que revêtait la création d'un environnement propice à la réhabilitation des entreprises et à leur transformation en entités rentables. Il faudrait donc restructurer les systèmes d'incitation destinés aux entreprises industrielles et commerciales, c'est-à-dire les

droits de douane et autres, le régime fiscal applicable aux entreprises, le contrôle des prix, etc. Il importait d'offrir aux entreprises toutes les mesures d'incitation propres à les rendre rentables à long terme. Cela exigeait également une gestion responsable de la politique financière publique et l'utilisation judicieuse de la politique monétaire.

146. L'intervention des pouvoirs publics était aussi nécessaire pour atténuer les effets préjudiciables de la mise sur le marché de produits importés à un prix artificiellement abaissé, ce qui constituait une concurrence déloyale pour les entreprises africaines cherchant à s'imposer.

147. Il a également été estimé que de nombreux gouvernements n'avaient pas arrêté de politiques propres à favoriser la réhabilitation des entreprises en difficulté, en particulier dans le secteur public.

148. Etant donné que les agro-industries relevaient souvent à la fois du ministère de l'industrie et du ministère de l'agriculture, ces ministères en étaient parfois venus à se disputer le même client. Cela signifiait aussi, bien souvent, l'absence de politique conçue spécifiquement à l'intention de l'agro-industrie et en vue de sa réhabilitation.

#### Coopération nationale, régionale et interrégionale

149. Les participants ont souligné l'importance vitale de la coopération nationale, régionale et interrégionale dans le contexte de la réhabilitation. La formation, en particulier la formation spécialisée, était insuffisante dans de nombreux pays. Les instituts de formation nationaux, sous-régionaux et régionaux pouvaient assurer une formation que les entreprises ne pouvaient pas offrir en raison de son coût et de sa nature spécialisée.

150. La recherche-développement, qui permettait d'adapter la technologie aux conditions locales, était indispensable mais coûteuse. A cet égard, les participants ont convenu que la mise en commun des ressources à l'échelon sous-régional et/ou régional serait plus rationnelle et aboutirait à une meilleure diffusion des résultats et un meilleur transfert de techniques, en particulier vers les pays plus petits.

151. En outre, il a été jugé important que la recherche-développement soit toujours reliée aux entreprises commerciales, ainsi qu'au système d'éducation national.

152. Les participants ont souligné la nécessité de disposer d'un réseau d'information très étendu sur les moyens de production, les fournisseurs de pièces détachées et de pièces de rechange, les sources de technologie appropriée, le développement des débouchés, le conditionnement, etc. La coopération internationale serait de toute évidence avantageuse.

153. Vu l'exiguïté des marchés dans de nombreux pays africains, le commerce intra-africain serait un moyen très utile de stimuler les exportations et, par là même, d'augmenter l'utilisation des capacités.

154. De nombreux participants ont souligné la nécessité d'harmoniser les politiques économiques nationales, de façon à créer un climat favorable aux entreprises de produits alimentaires et à éviter le dumping de produits d'importation bon marché dont pâtissent les entreprises agro-industrielles locales.

Annexe I

LISTE DES PARTICIPANTS

Algérie

Hocine Mettouchi, Directeur du développement industriel et des stratégies, Ministère des mines et de l'industrie, immeuble "Le Colisé", rue Ahmed Bey, Alger

Arabie saoudite

Nabil Hussein Ashri, Représentant permanent suppléant de l'Arabie saoudite auprès de l'ONUDI, Formanekgasse 38, 1190 Vienne (Autriche)

Fahad A. Alzeid, Représentant permanent suppléant de l'Arabie saoudite auprès de l'ONUDI, Formanekgasse 38, 1190 Vienne (Autriche)

Autriche

Johann Kotritsch, Directeur commercial, Experts and Technology Transfer Agency (ETTA), Rosenbursenstrasse 4, 1010 Vienne

Hanno Zaki, Consultant pour les Etats arabes et les pays africains, Experts and Technology Transfer Agency (ETTA), Rosenbursenstrasse 4, 1010 Vienne

Belgique

José Libert, Secrétaire du Conseil central de l'économie, 17-21, avenue de la Joyeuse Entrée, 1040 Bruxelles

Ginette Parent-Colson, Conseiller adjoint au Conseil central de l'économie, 17-21, avenue de la Joyeuse Entrée, 1040 Bruxelles

Jean G. Collet, Training Manager, Institut belge de l'emballage, 15, rue Picard, 1210 Bruxelles

Botswana

Tlhabologo Botsang-Ndzinge, Head, Project Research Unit, Department of Industrial Affairs, Ministry of Commerce and Industry, P. Bag 0014, Gaborone

Burkina Faso

Abdoulaye Ouedraogo, Ingénieur agro-alimentaire, Direction du développement industriel, B.P. 258, Ouagadougou 01

Burundi

Prime Nyamoya, Secrétaire général, Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat (CCI), B.P. 313, Bujumbura

Cameroun

M. Kwetcha, Chargé d'études assistant, Direction de l'industrie, Ministère du développement industriel et commercial, B.P. 2701, Yaoundé

Comores

Mohamed Ahmed, Directeur de l'industrie et de l'artisanat, Ministère d'Etat chargé de la production et de l'industrie, B.P. 41, Moroni

Côte d'Ivoire

Joseph Kouame-Kra, Président-Directeur général, SODESUCRE, B.P. 2164, Abidjan 01

Danemark

Preben Vendelbo, Project Engineer, Biotechnical Institute, ATV, Holbergsvej 10, DK-6000 Kolding

Egypte

Khaled Mohamed Galal Eldin Abdel-Hamid, Conseiller du Représentant permanent de la République arabe d'Egypte auprès de l'ONUDI, Gallmeyergasse 5, 1190 Vienne (Autriche)

Etats-Unis d'Amérique

Crayon Neil Efird, Représentant permanent suppléant des Etats-Unis d'Amérique auprès de l'ONUDI, Obersteinergasse 11-15, 1190 Vienne

Ethiopie

Milkias Teklegiorgis, Deputy General Manager, Ethiopian Food Corporation P.O. Box 2345, Addis-Abeba

France

Marcel Tremeau, Ambassadeur, Représentant permanent de la France auprès de l'ONUDI, Walfischgasse 1/1, 1010 Vienne (Autriche)

Christine Brochet, Direction des Nations Unies et des organisations internationales, Ministère des affaires étrangères, 37, Quai d'Orsay, 75007 Paris

Georges Cancade, Secrétaire général, Société de promotion et de participation pour la coopération économique (PROPARCO), Cité du Retiro, 35-37, rue Boissy d'Anglas, 75379 Paris Cedex 08

Caroline de Bouvier, Chargé de mission, Société ADEPTA, 3, rue Barbet de Jouy, 75007 Paris

Daniel Diebolt, Directeur associé, Groupe OUROUMOFF, 94, rue Lauriston, 75116 Paris

Patrice Guitard, Fondé de pouvoir du groupe SOMDIAA, SODESUCRE, B.P. 2164, Abidjan 01 (Côte d'Ivoire)

Philippe Mely, Suppléant du représentant permanent de la France auprès de l'ONUDI, Walfischgasse 1/1, 1010, Vienne (Autriche)

Frederick Pierre Pinel, API-PME, B.P. 21, 92213 Saint-Cloud

Christian Sauzerau, Directeur général. Société ADRA, Tou Total,  
24, cours Michelet, 92069 Paris la Défense

Gabon

Barnabé Mebaley M'Ba, Directeur général de la consommation, Ministère du  
commerce, de la consommation et de l'industrie, B.P. 237, Libreville

André Mangongo Mzambi, Haut Commissaire auprès du Ministre du commerce,  
de la consommation et de l'industrie, B.P. 237, Libreville

Gambie

Manga Sanyang, Senior Industrial Economist, Ministry of Trade, Industry  
and Employment, Central Bank Building, Banjul

Ghana

Evans Seth Addo, Principal Industrial Promotion Officer, Ministry of  
Industries, Science and Technology, P.O. Box M39, Accra

Kwabena Adjei, Deputy Secretary of State, Ministry of Industries, Science  
and Technology, P.O. Box M39, Accra

Guinée

Alpha Amadou Diouldé Diallo, Chargé d'études, Ministère de l'industrie,  
du commerce et de l'artisanat (MICA), B.P. 468, Conakry

Guinée-Bissau

Idrissa Bari, Technicien, Chef, Section de l'industrie alimentaire,  
Direction générale de l'industrie, B.P. 311, Bissau

Guinée équatoriale

Aniceto Ebiaca Moete, Director-General, Departement of Planning, Ministry  
of Industry, Avd. C/ aeropuerto S/N, Malabo

Haïti

Roland Pierre, Directeur général, Fonds de développemnt industriel,  
Immeuble BNP, 4ème étage, B.P. 2597, Port-au-Prince

Hongrie

Iván Varsányi, Head of Department, Central Food Research Institute,  
Herman Ottó út 15, H-1022 Budapest

Iran (République islamique d')

Ahmad Malayeri, Représentant permanent suppléant de la République  
islamique d'Iran auprès de l'ONUDI, Jaurèsgasse 9, 1030 Vienne (Autriche)

Italie

Orlando Claudio Angelino, COMERINT, Via Paolo di Dono 223, 00143 Rome

Agrippina Alessandrini, Coordinateur pour l'industrie, Direction générale pour la coopération au développement, Ministère des affaires étrangères, Via. S. Contarini 25, Rome

Marcello Donato, Senior Executive, Pavan-Mapimpianti SpA, Via Europe 27, 35015 Galliera Veneta (PD)

Pierre Hatungimana, Consultant, Centro Estero Camere Commercio Lombarde, Corso Vittorio Emanuele II 15, 20122 Milan

Luigi La Vecchia, Business Development, Agricultural and Food Department, FIAT IMPNESIT - RAGGRUP PAMENTO TERRITORIO, Corso Ferrucci 112, 10141 Turin

Patrizia Rögelsperger, Trade Analyst, Italian Trade Commission, Maysedergasse 2, 1010 Vienne (Autriche)

Catherina Rotunno, Director, Italian Trade Commission, Maysedergasse 2, 1010 Vienne (Autriche)

Enrico Simoncini, Area Manager (Africa), Pavan-Mapimpianti SpA, Via Europa 27, 35015 Galliera Veneta (PD)

#### Madagascar

William Ravoninjatovo, Chef du Service d'appui et de suivi, Direction de l'industrie, de l'énergie et des mines, B.P. 527, Antananarivo

#### Mali

Moise Kodio, Chef, Division Planification et Réalisations Industrielles, Direction nationale des industries, B.P. 278, Bamako

#### Maroc

Abdelaziz Slaoui Andaloussi, Chef, Département d'assistance internationale aux petites et moyennes industries, Office pour le développement industriel (ODI), N° 10, rue Ghandi, B.P. 211, Rabat

Ali Zaki, Directeur général, Institut marocain de l'emballage et du conditionnement, B.P. 8006, Casa-Oasis, Casablanca

#### Mauritanie

Abdoul Aziz Wane, Cadre, Direction de l'industrie, Ministère des mines et de l'industrie, B.P. 387, Nouakchott

#### Mozambique

Lara da Silva Carrilho, XIGAIO, P.O. Box 605, Maputo

#### Niger

Maman Mountaka Bounou, Chef, Division de l'administration, DAEP/M2, B.P. 862, Niamey

Abdou Morou, Chef de division, Direction du développement industriel, Ministère de la promotion économique, B.P. 480, Niamey

Nigéria

Samuel Durotade Agboola, Director, Nigerian Stored Products Research Institute, P.M.B. 1489, Ilorin

Oman

Hunaina Sultan Al-Mugheiry, Director of Industrial Planning, Ministry of Commerce and Industry, P.O. Box 550, Muscat

Abdullah bin Hamad bin Seif Al-Riyami, Deuxième secrétaire, Mission permanente du Sultanat d'Oman, Währingerstrasse 2-4/24-25, 1090 Vienne (Autriche)

Ouganda

Martrin Onyach-Olaa, Senior Industrial Officer, Ministry of Industry and Technology, P.O. Box 7125, Kampala

Pays-Bas

Rudolf Wirtz, Head, Technical Co-operation, Netherlands International Institute for Management (RVB), P.O. Box 1203, 6229 BE Maastricht

Pologne

Zdzislaw Halaczkiwicz, Deputy Director, Ministry of Agriculture and Food Industry, Varsovie

Aleksander Surazynski, Professor, University of Agriculture and Technology, Olsztyn

République socialiste soviétique de Biélorussie

Anatoly Kovalev, Chief of Department, State Committee for Economy and Planning

Alexander Shalabadinsky, Deputy Chairman, State Committee for Economy and Planning

République-Unie de Tanzanie

Januarius Gaspar Mrema, Head, Food, Beverages and Tobacco Sector, Ministry of Industries and Trade, P.O. Box 9503, Dar es-Salaam

Rwanda

Jean Ndagiwenimana, Chef, Division de l'assistance aux entreprises et promoteurs agro-industriels, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 73, Kigali

Sao Tomé-et-Principe

Maria José dos Santos Rita, Technicienne, Direction technique de l'industrie, de l'énergie et du tourisme, B.P. 198, Sao Tomé

### Sénégal

Abdoulaye Mamadou Ball, Ingénieur, Direction de l'industrie, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Alexandre Coly, Chef du Département des études, SONEPI, B.P. 100, Dakar

Simon Dioh, Directeur de l'industrie, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Aboulaye Diouf, Directeur adjoint, Institut sénégalais de normalisation, B.P. 4017, Dakar

Doudou Diouf, Conseiller technique, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Moussa Faye, Directeur de la cellule de restructuration industrielle (CRI), Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Djibril Ndiaye, Conseiller technique principal, Ministère de l'industrie et de l'artisanat, B.P. 4037, Dakar

Ibrahima Sarr, Député, Secrétaire administratif, Confédération nationale des travailleurs (CNTS), B.P. 937, Dakar

### Sierra Leone

Samuel Anthony, Manager, Bon Marché Enterprises, 53, Siaka Stevens Street, Freetown

### Soudan

Ahmed Sharif Osman, Director-General of Industrial Planning and Programming, Ministry of Industry, P.O. Box 2184, Khartoum

### Thaïlande

Manus Sooksmarn, Deputy Permanent Secretary, Ministry of Industry, Bangkok

Kanokpan Chancharaswat, Représentant permanent suppléant de la Thaïlande auprès de l'ONUDI, Weimarer Strasse 68, 1180 Vienne (Autriche)

Rangsit Hiangrat, Foreign Relations Officer, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry, Bangkok

Putho Soodsakorn, Conseiller industriel, Mission permanente de la Thaïlande auprès de l'ONUDI, Weimarer Strasse 68, 1180 Vienne (Autriche)

Songkram Thamagasorn, Director, Foreign Relations Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry, Bangkok

Werayut Yoothongkam, Représentant permanent suppléant de la Thaïlande auprès de l'ONUDI, Weimarer Strasse 68, 1180 Vienne (Autriche)

### Togo

Djahlin Broohm, Attaché, Secrétariat général de la Chambre de commerce du Togo, B.P. 360, Lomé

Yougoslavie

Rajko Tomanovic, Director of Institute, Faculty of Technology, Veljka Vlahovica 2, 2100 Novi Sad

Bozana Stanic, Senior Counsellor, Provincial Secretariat for International Co-operation Bul. un. Tita 16, 2100 Novi Sad

Zaire

Balongo B'Okamba, Directeur national, Ministère de l'industrie, commerce et artisanat, B.P. 8500, Kinshasa-Gombe

Lefaza Mampuya, Chargé des questions sociales et culturelles, Mission permanente du Zaire auprès de l'ONUDI, Marokkanergasse 22/1/6, 1030 Vienne (Autriche)

Zambie

Listard E.C. Banda, Deputy Director, Ministry of Commerce and Industry, P.O. Box 31968, Lusaka

Organismes des Nations Unies

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

Horst L. Halens, Ingénieur spécialiste de la conservation des produits alimentaires (hors classe) 3 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017 (Etats-Unis d'Amérique)

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Morton Satin, Chief, Service des industries alimentaires et agricoles, Division des services agricoles, Via delle Terme di Caracalla, 00100 Rome (Italie)

Organisations intergouvernementales

Banque africaine de développement

El Sadig M. Musa, Chief, Infrastructure of Industry Development Policy Division, P.O. Box 1387, Abidjan (Côte d'Ivoire)

Banque de développement des Etats de l'Afrique centrale (BDEAC)

Gabriel Gaetan Guerezebanga, Sous-Directeur des opérations, P.O. Box 1177, Place du Gouvernement, Brazzaville (Congo)

Salomon Tchatchouang, Chef de la Division de l'agro-industrie, P.O. Box 1177, Place du Gouvernement, Brazzaville (Congo)

Organisations non gouvernementales

Association technique africaine

Gilles Cissoko, Représentant permanent, 23, rue du Rocher, 75008 Paris  
(France)

Annexe II

LISTE DES DOCUMENTS

Documents thématiques

- Thème 1 : Mesures à prendre en vue de la réhabilitation d'entreprises du sous-secteur alimentaire en Afrique ID/WG.499/2
- Thème 2 : Restructuration industrielle en vue de rentabiliser durablement le secteur alimentaire en Afrique : politiques et mesures d'appui à l'échelon national - coopération et financement au niveau international en vue de la restructuration industrielle en Afrique ID/WG.499/3

Documentation générale

- Réhabilitation et restructuration industrielles en Afrique : le cas du sous-secteur alimentaire IPCT/87(SPEC.)
- Résumé de 14 monographies sur la situation des industries manufacturières, notamment dans le sous-secteur des industries alimentaires en Afrique ID/WG.499/1(SPEC.)

Document de référence

- Rapport de la Réunion d'experts sur la réhabilitation et la restructuration industrielles et, plus particulièrement, sur le sous-secteur alimentaire en Afrique IPCT.104(SPEC.)

**UNIDO**  **ONUDI**

**SYSTEM OF CONSULTATIONS**

**SYSTEME DE CONSULTATIONS**

**SISTEMA DE CONSULTAS**

**Documentation Service**

**Service de documentation**

**Servicio de Documentación**

Please, return to:

Prière de retourner à :

Sírvase devolver a :

**UNIDO**  
System of Consultations  
P.O. Box 300  
A-1400 Vienna, Austria

**ONUDI**  
Système de Consultations  
B.P. 300  
A-1400 Vienne, Autriche

**ONUDI**  
Sistema de Consultas  
P.O. Box 300  
A-1400 Viena, Austria

**PLEASE PRINT VEUILLEZ ECRIRE EN LETTRES D'IMPRIMERIE SIRVASE ESCRIBIR EN LETRAS DE IMPRENTA**

(1) Last name - Nom de famille - Apellido

(2) First name (and middle) - Prénom(s) - Nombre(s)

(3) Mr./Ms. - M./Mme - Sr./Sra.

(4) Official position - Fonction officielle - Cargo oficial

(5) Name of organization *in full* - Nom de l'organisation *en toutes lettres* - Nombre completo de la organización

(6) Official address - Adresse officielle - Dirección oficial

(7) City and country - Ville et pays - Ciudad y país

(8) Telephone - Téléphone - Teléfono

(9) Telex

(10) If you wish to receive our documents, please indicate sectors of interest  
Si vous souhaitez recevoir nos documents, veuillez indiquer les secteurs d'intérêt  
En caso de que desee recibir nuestros documentos, sírvase indicar los sectores de interés para Ud.

COUNTRY / ORGANIZATION

