CIEA
CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR L'ÉMERGENCE DE L'AFRIQUE

PNUD
Au service des peuples et des nations

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD)

RECUEIL DES BONNES PRATIQUES D'ÉMERGENCE DE LA CIEA III

CIEA
CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR L'ÉMERGENCE DE L'AFRIQUE

PNUD
Au service des peuples et des nations

PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD)

RECUEIL DES BONNES PRATIQUES D'ÉMERGENCE DE LA CIEA III

SOMMAIRE

Introduction **5**
L'Afrique sur la trajectoire de l'émergence : entre croissance rapide et réformes pour une économie plus compétitives **7**

THÈME 1 : Stratégie de développement des filières **9**
Bonne pratique 1 : le ciblage des filières 10
Bonne pratique 2 : La création d'un écosystème favorable au développement des filières 11
Bonne pratique 3 : L'établissement de partenariats avec les champions mondiaux 13
Bonne pratique 4 : La valorisation et la promotion des industries créatives 15

THÈME 2 : Développement des champions nationaux **17**
Bonne pratique 5 : Mode de gouvernance d'entreprise alignée aux standard mondiaux 18
Bonne pratique 6 : La transformation de matière première et de gouvernance d'entreprise axée sur la performance et la rentabilité 19
Bonne pratique 7 : La définition d'une vision de l'entreprise en cohérence avec une ambition nationale 21
Bonne pratique 8 : La définition d'une stratégie de conquête des marchés mondiaux 22

THÈME 3 : Attractivité des IDE et accélération des investissements **23**
Bonne pratique 9 : La mise en place de fonds stratégiques 24
Bonne pratique 10 : L'édification des parcs industriels 25
Bonne pratique 11 : Une mise en place des indicateurs de mesures pour « dérisquer » l'Afrique. 26

THÈME 4 : Chemins innovants de partenariat public-privé **27**
Bonne pratique 12 : Une application de la méthodologie Big Fast Result (BFR) 28
Bonne pratique 13 : Le développement d'un pôle urbain 29

THÈME 5 : Inclusivité sociale **31**
Bonne pratique 14 : L'intégration des producteurs ruraux dans la chaine de valeur des filières 32
Bonne pratique 15 : La production pour les consommateurs à faible revenu 34
Bonne pratique 16 : La formation en alternance : « étude-apprentissage » 35

THÈME 6 : Inclusivité territoriale **37**
Bonne pratique 17 : Planification urbaine stratégique avec le secteur privé 38
Bonne pratique 18 : Un programme de développement communautaire : exemple du PUDC au Sénégal 39
Une analyse des recommandations de la CIEA III à travers les bonnes pratiques 41

INTRODUCTION

Dans le discours économique la notion d'émergence est apparue tout récemment, puisque le concept de « pays émergents/marchés émergents », a vu le jour dans les années 1980 avec l'expansion des marchés boursiers dans les pays en développement. Ainsi, l'émergence n'est pas issue d'une théorie, mais d'une doxa mise en avant par les médias, même si des travaux ont ensuite essayé de la conceptualiser. Dans ce cadre, elle est couramment perçue par rapport à une trajectoire antérieure. Une rupture soutenue par une diversification économique, l'innovation, l'amélioration des cadres légaux et réglementaires, ainsi qu'une meilleure appréciation ou de gestion des risques. En partant de ces éléments et du contexte africain, la Conférence Internationale sur l'Emergence de l'Afrique (CIEA) a été instituée en 2015 pour accompagner la dynamique d'émergence des pays africains. A cet égard, la première édition de la CIEA (CIEA-I), tenue du 18 au 20 mars 2015, a permis d'échanger sur les conditions de l'émergence de l'Afrique à la lumière des dynamiques en cours et des leçons apprises des transformations économiques et sociales intervenues dans les pays émergents. La deuxième édition de la CIEA (CIEA-II), tenue du 28 au 30 mars 2017, s'est quant à elle penchée sur les défis de la mise en œuvre des plans d'émergence en Afrique. A la suite de sa première édition il a été proposé un modèle d'émergence conforme aux aspirations de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et aux principes de l'Agenda 2030. Il est centré :

(i) d'un Etat développementaliste doté d'une vision claire et partagée
(ii) de changements dans les modes de production et de consommation,
(iii) du développement humain. Il s'agit d'un ensemble de transformations structurelles au niveau social, économique et environnemental.

Dans la poursuite de cet objectif, certains pays sont sur la bonne voie, d'autres tardent à mettre les politiques adéquates pour réussir ce pari. C'est dans ce sens que la CIEA se veut être un espace d'échange et de partage des bonnes pratiques.

Suite aux deux premières éditions qui se sont déroulées à Abidjan en 2015 et en 2017, la troisième s'est tenue les 17, 18 et 19 janvier 2019 à Dakar au Centre International de Conférences Abdou Diouf à Diamniadio. Organisée conjointement par le Gouvernement de la République du Sénégal et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), et en partenariat avec la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement (BAD), la CIEA-III a rassemblé plus de 1300 participants, issus d'une cinquantaine de pays, qui ont discuté et échangé sur le thème central : « Emergence, Secteur privé et Inclusivité ». Placée résolument sous le signe de la recherche de solutions pratiques aux problèmes et défis de la mise en œuvre efficace des processus d'émergence en Afrique, cette troisième édition a centré les débats de manière spécifique sur : (i) La promotion du secteur privé comme moteur de l'émergence : développement des champions nationaux et des investissements privés et (ii) L'inclusivité comme gage de soutenabilité des dynamiques d'émergence.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit ce présent document qui est une synthèse des bonnes pratiques d'émergence qui ont été relevées et discutées à l'occasion de la dernière édition de la CIEA à Dakar. L'objectif de ce document est de présenter les bonnes pratiques afin de modèle pour les pays qui aspirent à l'émergence.

De ce fait, six thèmes ont fait l'objet des sessions plénières, des panels parallèles et des études de cas. Il s'agit :

(i) La stratégie de développement des filières,
(ii) La stratégie d'émergence des champions nationaux,
(iii) Le financement de l'économie et attraction des IDEs,
(iv) Les chemins innovants de partenariat public-privé,
(v) L'inclusivité sociale et territoriale

DESCRIPTION

Description de la bonne pratique (Objectifs et intérêt dans le processus d'émergence).

DÉMARCHE

Description des différentes étapes de mise en œuvre de la bonne pratique

RÉSULTATS

- L'impact de la bonne pratique sur la transformation structurelle (croissance, chômage, exportations)
- Impact sur l'inclusivité

CONDITIONS DE RÉUSSITE

Elucider les facteurs clés de succès de la bonne pratique

Les bonnes pratiques, dans ce présent document, sont présentées en les articulant autour de quatre points : la description, la démarche, les résultats et les conditions de réussite.

En promouvant et en soutenant le processus d'émergence des pays africains, la CIEA se veut être un espace de partage des bonnes pratiques expérimentées dans différents pays. C'est pour cette raison que document se veut être un recueil des différentes pratiques discutées lors de sa troisième édition. Ces dernières sont ainsi documentées et approfondies dans leurs examens afin de fournir aux différents acteurs de l'émergence en Afrique des pistes pour définir des stratégies et politiques publiques capables d'accélérer la marche vers l'émergence. Ce manuel doit alors pouvoir être utile à :

- Toutes les parties prenantes de la CIEA-III (Etat du Sénégal, le PNUD et la Banque mondiale) ;
- Aux différents gouvernements africains ;
- Aux secteurs privés des pays africains ;
- Aux universitaires et acteurs de la société civile africaine

Ainsi le document se structure en trois parties :

- Premièrement, une présentation succincte de l'évolution des économies africaines est faite sur ces dernières années.
- Deuxièmement, les différentes bonnes pratiques recueillies sont exposées.
- Troisièmement, les bonnes pratiques sélectionnées sont analysées au regard des recommandations issues de la CIEA III.

L'Afrique sur la trajectoire de l'émergence : entre croissance rapide et réformes pour une économie plus compétitive

Avec une majorité de pays africains qui ont enregistré des taux de croissance annuelle qui se situent parfois au-dessus des 5% durant ces quinze dernières années, l'Afrique semble s'inscrire sur une bonne trajectoire de développement. Avec un taux de croissance de son PIB de 4,6%, l'Afrique est deuxième au monde derrière l'Asie (7,4%) et devant l'Amérique Latine (2,6%). Au regard des prévisions, comme celle de la CUA et de l'OCDE (2019), cette croissance après un léger fléchissement en 2018 connaitra une reprise de 3,9% entre 2020 et 2023.

La croissance économique en Afrique a été portée par des facteurs externe et interne. La demande mondiale et la hausse modérée des cours de matières premières ont tiré la croissance des économies africaines Toutefois, l'essentiel de cette hausse est expliqué par une demande interne qui contribue annuellement à 69% de la croissance (CUA/OCDE, 2019). De plus, la consommation privée à elle seule compose plus de la moitié de la croissance du continent depuis 2017. Il faudra également noter que cette consommation s'oriente de plus en plus vers les produits transformés, dont les produits alimentaires transformés avec une demande qui a augmentée de 1,5 fois plus vite que la moyenne mondiale (CUA/OCDE, 2019). **La dynamique de croissance du continent africain n'est pas homogène selon les régions. En 2019, toutes les régions africaines ont enregistré une croissance positive.** C'est l'Afrique de l'Est qui a réalisé la croissance la plus élevée depuis 2015, bien que ce taux de croissance ait fléchi légèrement en passant de 6,6% à 6,4% en 2019. L'Afrique de l'Ouest a réalisé un bond significatif avec un taux de croissance qui est passé de 0,2% à 3,4% entre 2016 et 2018, mais elle reste encore loin du processus de transformation structurelle. Toutefois, la zone UEMOA a enregistré en 2018 tout comme en 2017 une croissance de 6,6% et qui est estimée à 6,7% en 2019. Par pays, le taux de croissance en 2018 se présente comme suit : Bénin (6,7%), Burkina Faso (6,6%), Côte d'Ivoire (7,4%), Guinée-Bissau (3,8%), Mali (4,9%), Niger (6,5%), Sénégal (6,7%) et Togo (4,9%). L'Afrique centrale a quant à elle connu un rebondissement suite à une période sombre où elle a enregistré des taux de croissance négative. De -0,2% en 2017, son PIB a augmenté de 2,3% une année après, avant de se fixer à 2,7% en 2019. Enfin, pour ce qui est de l'Afrique du Nord bien que la croissance soit portée par celles des pays comme le Maroc et l'Egypte, elle a enregistré une baisse ces dernières années en passant de 5,3% à 3,4% entre 2017 et 2019. De ce qui précède, il faudra retenir que la thèse de l'Afrique en croissance ne devrait pas occulter les disparités ainsi que les hétérogénéités entre les différents pays aussi bien dans leurs rythmes que dans les sources de croissance.

Graphique 1 : les sources de la croissance en Afrique de 2015 à 2019

Source : OCU/OCDE (2019), d'après les données de DAES ONU (2019) et de l'EUI (2018)
*Les données de 2018 sont estimées et celle de 2019 sont une prévision

Graphique 2: Evolution de la croissance dans les différentes régions de l'Afrique

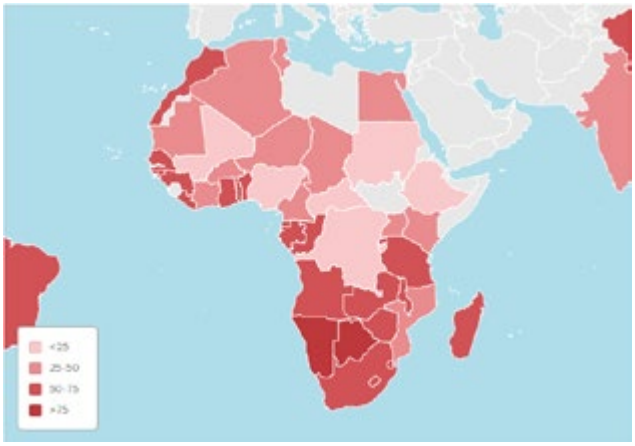
Source : OCU/OCDE (2019), d'après les données de DAES ONU (2019) et de l'EUI (2018)
*Les données de 2018 sont estimées et celle de 2019 sont une prévision

Cette croissance peut s'expliquer par un ensemble de réformes qui sont entreprises dans les pays africains en matière d'amélioration du cadre des affaires. En effet, un tiers des réformes recensées en 2019 ont été entreprises par les pays de l'Afrique subsaharienne. Pour la troisième année consécutive, l'Afrique subsaharienne a enregistré le record mondial en matière de réformes, soit un total de 107 réformes. Des pays comme le Rwanda et Ile Maurice figurent dans le top 50 des pays du monde suivant le classement du Doing business. D'autres pays comme la Côte d'Ivoire, le Kenya, le Togo et le Rwanda figurent dans le top 10 des pays les plus réformateurs du monde. L'Afrique excelle dans les dimensions comme celles de l'exécution des contrats, de la durée de création d'entreprises et des transferts de propriétés.

Toutefois, en dépit de ses performances, l'attractivité de l'environnement des affaires est plombée par des écueils majeurs dont la stabilité politique et la corruption.

Une carte élaborée par l'Observatoire pour la Compétitivité durable (OCD) montre qu'un grand nombre de pays africains ont un niveau de stabilité politique qui se trouve en deçà du niveau moyen avec un score pour cette dimension qui est inférieure à 50. Mais il faut noter que la distribution n'est pas homogène avec quelques pays africains qui sortent du lot enregistrant des scores qui les classent parmi les pays à l'environnement sociopolitique très stable dans le monde. L'un des pays qui peut être cité en exemple dans ce cas est le Botswana.

Graphique 3 : La stabilité politique en Afrique.



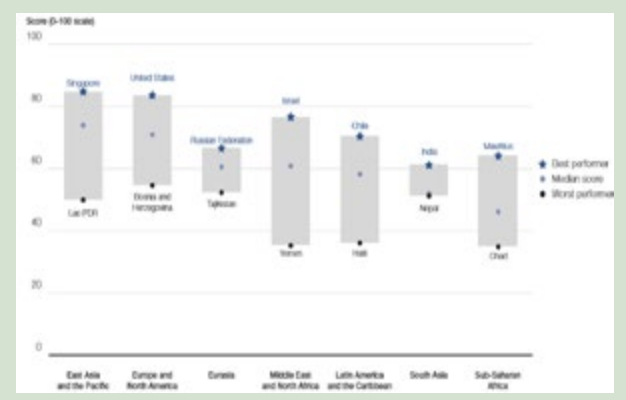
Source : Observatoire le Compétitivité Durable (OCD)

L'Afrique qui réalise une croissance économique est hétérogène et cette croissance est portée par la consommation. En dépit de cette croissance et de l'amélioration du cadre des affaires la compétitivité tarde encore à porter les dynamismes de l'économie. Le Global Comptitiveness Report de 2019 du Forum Economique Mondial (FEM) montre au regard d'un indice de compétitivité global que la région de l'Afrique subsaharienne enregistre le score le plus faible. Suivant cet indicateur de compétitivité, la plus mauvaise performance est réalisée par le Tchad qui vient également en dernier au monde suivant le classement du Forum Économique Mondial. La meilleure performance en matière de compétitivité est réalisée par l'Ile Maurice.

Le FEM classe l'évolution des pays à partir de trois stades formés par les 12 piliers de leur indice. Il s'agit de la première phase qu'est la mobilisation des dotations factorielles (1-4) ; de la deuxième qui porte sur l'efficience productive (5-10) et la troisième phase symbolisée par l'existence d'un secteur privé qui fournit des produits de plus en plus sophistiqués grâce à l'innovation.

Sur les 37 Etats Africains de la base de données du FEM aucun n'est parvenu à la phase ultime caractérisée par une compétitivité reposant sur l'innovation. 24 demeurent à la première phase, dont deux qui sont en transition vers la deuxième qui ne réunit que sept pays : Afrique du Sud, Cap Vert, Egypte, Maroc, Namibie, Swaziland, Tunisie. Enfin, deux pays sont en transition vers la phase 3 : les Seychelles et Ile Maurice.

Graphique 4 : Score moyen du GCI par région en 2019



Source : World Economic Forum Analysis (2019)

Thème 1

Stratégie de développement des filières

Certains pays qui ont réussi le pari de la transformation structurelle ont développé des filières stratégiques qui ont su entrainer d'autres secteurs de l'économie dans la même dynamique de compétitivité. L'identification de ces secteurs est alors un grand enjeu dans l'élaboration d'un plan d'émergence/développement d'un pays. Il peut se fonder suivant un schéma classique sur ses dotations en ressources, notamment naturelles pour faire le choix de ses filières qui seront les moteurs de sa croissance et de son commerce extérieur. Le pays peut opter pour une construction sur une longue période d'une filière indépendamment de ses dotations en facteurs de production pour le développement de cette filière.

Au-delà de l'identification, une filière compétitive se doit être le résultat de tout un ensemble de pratiques relatives à la mise en place d'un écosystème propice à son développement, aux mécanismes de partenariat avec les champions dans ce domaine et, même exceptionnellement pour le cas de l'Afrique, à l'exploration de secteurs ou filières qui se situent à la marge des théories classiques de politique de développement.

A partir des expériences de la Côte d'Ivoire, du Maroc, du Nigéria et du Rwanda, cette première section présente toutes ses bonnes pratiques suivant le schéma : description, démarche, résultats et condition de réussite.

BONNE PRATIQUE 1 :
Le ciblage des filières

DESCRIPTION

Identification des filières capables d'impulser la transformation en créant des emplois et en boostant les exportations.

DÉMARCHE

- Mise en place de groupe de travail (secteur public, secteur privé, populations, …)
- Audit national des secteurs de l'économie

RÉSULTATS

- Mise en cohérence des politiques publiques avec les objectifs clairs et précis
- Création et renforcement d'une vision partagée

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Leadership
- Système d'information fiable
- Implication secteur privé
- Appropriation par tous les acteurs

Description

Le ciblage consiste à identifier les filières capables d'impulser la transformation structurelle d'un pays. Celles-ci peuvent être identifiées sur la base des produits pour lesquels le pays dispose d'un avantage comparatif, compte tenu de ses dotations naturelles ou humaines. Les filières choisies peuvent également résulter d'une politique volontariste de bâtir une économie compétitive autour d'elles en se donnant les moyens de cet objectif.

La filière Café, Cacao et Anacarde de la Côte d'Ivoire, est un exemple d'option de ciblage d'une filière sur la base des dotations naturelles du pays et de la mise en œuvre de tout un ensemble de mesures pour ériger cette filière en moteur de transformation structurelle. Dans un autre sens, le Maroc, avec le développement des industries de l'automobile et de l'aéronautique, a montré qu'il est possible d'opter pour le développement d'une filière stratégique juste à partir d'une politique volontariste. En optant pour le tourisme, le Rwanda est à cheval entre les deux options.

Démarche

La démarche consiste à mettre en place un cadre rigoureux de co-construction entre tous les acteurs économiques, politiques, de la société civile, de la recherche, etc. A cet effet, il est important de constituer **des groupes de travail thématique** qui doivent documenter l'environnement national et international des filières éligibles. Par la suite, il est nécessaire de procéder à un **audit national des atouts** humains, physiques et naturels du pays dans ses différentes filières stratégiques identifiées. Cette étape permet de mettre à jour les faiblesses, opportunités, menaces et contraintes du pays. De ce fait, elle permet de mieux préparer la mise en œuvre.

Les acteurs impliqués dans la démarche sont :

- Le secteur public
- Le secteur privé
- Le secteur financier
- Les universitaires
- La société civile
- Les collectivités locales
- Les partenaires au développement

Résultats

Au regard des exemples réussis en matière de choix des filières stratégiques en Côte d'Ivoire (café, cacao et anacarde), au Maroc (aéronautique), et au Rwanda (Tourisme), il est possible d'analyser les résultats de cette bonne pratique sur deux points : la pertinence et l'appropriation.

Pertinence : le ciblage des filières stratégiques permet la mise en cohérence des actions de politiques publiques autours d'objectifs clairs et précis. Fondé sur une démarche co-constructive, le ciblage des filières accentue leur potentialité de transformation structurelle.

Appropriation : Les acteurs sont plus impliqués dans la mise en œuvre du fait de leur participation dans l'identification des filières.

Conditions de réussite

La bonne pratique « identification des filières stratégique » nécessite, compte tenu, des expériences des trois pays sus mentionnés :

i. **Un leadership** fort et soutenu par une vision et animé d'une volonté d'accélérer la transformation structurelle du pays à partir des filières stratégiques.

ii. **Un système d'informations fiable et à jour sur la structure économique du pays.**

iii. **L'implication du secteur privé, des collectivités locales et territoriales** en leur donnant les capacités d'appropriation de la vision nationale

iv. **Une appropriation du projet par tous les acteurs.** En fait, à l'image de ce qui a été fait au Rwanda il s'avère que l'un des éléments clés de la réussite est l'appropriation intégrale par toutes les parties prenantes de la société. Cela permet en outre d'avoir une vision exhaustive de la situation socio-économique et, par conséquent, de sélectionner les filières stratégiques dans un ensemble élargi.

BONNE PRATIQUE 2 :
La création d'un écosystème favorable au développement des filières

DESCRIPTION

Création d'environnement et mise en place d'institutions pour favoriser le développement des filières stratégiques.

DÉMARCHE

- Mise en place d'institutions pour suivi et évaluation ;
- Structures suivi norme qualité
- Incitations fiscales et foncières
- Politiques d'accompagnement des entreprises
- Promotion et marketing

RÉSULTATS

- Hausse des IDE
- Création d'emplois
- Augmentation des exportations en valeur

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Ciblage des filières
- Plan national d'Emergence ou de développement
- Suivi des différentes actions
- Implications des acteurs
- Infrastructures

Description

C'est une bonne pratique qui nécessite une forte participation des autorités publiques. Il s'agit de créer un environnement des affaires favorable et de mettre en place les institutions nécessaires à la levée de toutes les contraintes qui peuvent entraver le développement des filières stratégiques.

Démarches

Les pays qui ont adopté cette bonne pratique ont chacun, dans une certaine mesure, commencé par identifier les contraintes majeures qui peuvent faire obstacle à la mise en œuvre de la stratégie de développement des filières. Cette étape préliminaire dans cette démarche fait suite à la bonne pratique portant sur l'indentification des filières et exige également l'inclusion de tous les acteurs.

Plus concrètement, la démarche dans cette pratique revient à :

i. **Mettre en place des institutions en charge de la coordination et du suivi des différents projets** de la stratégie du développement des filières (Rwanda Development Board (RDB)), Conseil Café-Cacao et Anacarde-Coton en Côte d'Ivoire) ;
ii. Mettre en place **une structure de suivi des normes de qualité** des produits des filières et propriétés ;
iii. A l'image du développement de l'industrie aéronautique au Maroc, il est important de mettre en place des **incitations fiscales et foncières** pour accompagner le développement des filières stratégiques ;
iv. Au-delà des incitations fiscales et foncières, le pays doit disposer également d'un ensemble de **mécanismes pour l'accompagnement des entreprises.** Il peut s'agir de fonds d'investissement, d'école de formation (comme l'institut des métiers aéronautique au Maroc ou *Ethiopian Airlines Aviation en Ethiopie*) ;
v. Les filières stratégiques ont pour ambition de booster les exportations et d'attirer les IDE. A cet effet, la mise en œuvre de cette bonne pratique doit se manifester par un ensemble **d'initiatives pour la promotion et le marketing** des filières. Le Rwanda, par exemple, l'image du président Kagame est utilisée dans la campagne de promotion du tourisme « destination Rwanda ».

Résultats

La création d'un écosystème favorable au développement des filières permet leur pleine expansion et l'accélération de leur contribution à la transformation structurelle.

A cet effet, plus concrètement le développement des filières devra favoriser trois axes majeurs et fondamentaux pour un processus d'émergence viable et soutenable. Il s'agit de :

i. **la hausse des IDE** dans les secteurs stratégiques comme l'automobile et l'aéronautique au Maroc (hausse de 23% en 2018 des IDE au Maroc, deuxième pays derrière l'Egypte en Afrique de destination des IDE) ;
ii. **la création d'emplois** dans les filières stratégiques va de pair avec leur développement. Au Maroc, par exemple, le secteur aéronautique a permis la création de plus 16000 emplois hautement qualifiés.

iii. **l'augmentation du chiffre d'affaires à l'export** est un des résultats clés des politiques de développement axées sur les filières stratégiques. C'est ainsi qu'au Rwanda le tourisme est devenu le secteur qui contribue le plus à la hausse de la valeur des exportations de service du pays. Le secteur aéronautique du Maroc a vu ses exportations augmenter de deux points en se situant à 4% à partir de 2010.

Conditions de réussite

Une réussite de la création d'un écosystème favorable au développement des filières stratégiques nécessite :

i. **Le ciblage des filières** porteuses de manière inclusive avec la participation de toutes les parties prenantes ;
ii. **L'existence d'un plan national de développement ou d'émergence** qui prend en charge le développement des filières stratégiques (le plan d'accélération industrielle au Maroc) ;
iii. **Un suivi rigoureux des différentes actions entreprises** dans le cadre de cette bonne pratique ;
iv. **Une implication de tous les acteurs socio-économiques** dans la définition des plans d'actions.
v. **L'existence d'infrastructures** de qualité (autoroute) et de secteurs supports performants (aéroport, port, électricité, eau, télécommunication ; etc.).

Aller plus loin :

http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/aeronautique
https://www.cavieacci.org/fr/l-industrie-automobile-drive-les-ide-au-maroc/
http://www.conseilcafecacao.ci/docs/Intervention_du_Directeur_General_Adjoint.pdf

BONNE PRATIQUE 3 :
L'établissement de partenariats avec les champions mondiaux

DESCRIPTION

Trouver des mécanismes de partenariat entre les grandes firmes multinationales et les PME locales

DÉMARCHE

- Accords commerciaux avec de grandes entreprises
- Joint-Venture
- Développement d'écosystème de PME autour d'une grande firme internationale

RÉSULTATS

- Hausse des IDE
- Augmentation des exportations
- Développement des PME
- Création d'emplois

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Cadre des affaires favorable ;
- Mesures incitatives ;
- Ressources humaines qualifiées et compétentes

Description

Cette pratique consiste à trouver des mécanismes de partenariats entre les grandes firmes internationales et les PME locales pour promouvoir les transferts de compétences et le développement des chaînes de valeurs. Elle peut également porter sur des accords nouant le pays avec une grande marque afin de stimuler l'activité de ses filières stratégiques.

Démarche

Cette bonne pratique a été observée au Rwanda et au Maroc. Dans chacun de ces pays, la démarche adoptée est spécifique et est tributaire de la nature de la filière stratégique à promouvoir.

Au Rwanda, dans le cadre de la stratégie de la filière tourisme, le pays a signé des accords de partenariat avec un club de foot de la première ligue : Arsenal, pour un montant de plus de 36 millions d'euros pour attirer les touristes européens. Moins de deux ans après cette signature, le pays des mille collines a signé en décembre 2019 un même type de contrat avec le PSG, champion en titre de la ligue 1, pour un montant de 8 à 10 millions d'euros par an. Ainsi, le slogan « Visit Rwanda » apparaitra durant les matchs au Parc des Princes sur les panneaux publicitaires et les maillots de l'équipe de foot sera floqués de cette mention. Un tel partenariat ouvrira au tourisme rwandais un marché des plusieurs millions de fans de ces deux clubs de foot.

Au Maroc, dans le secteur de l'aéronautique, le royaume a signé toute une série d'accords avec les géants mondiaux du secteur comme Boeing, Bombardier, EADS, etc. L'objectif de ces accords est, en plus de la création d'emplois et stimulation des exportations, de créer des écosystèmes avec une intégration progressive des PME locales dans la chaine de valeur. Par exemple, l'accord est de permettre à terme une création de plus de 8700 emplois, de faire venir 120 fournisseurs et d'accroître les recettes des exportations du secteur de plus 1 milliard $ par an et une intégration locale de plus de 30%.

Résultats

Les résultats d'une telle pratique s'illustrent par une hausse des exportations au Rwanda. Ce pays a signé un accord de 44,3 millions de dollars sur trois ans avec Arsenal en 2018. Cet accord a rapporté 88,3 millions de dollars au secteur du tourisme en 2018 seulement.

Pour le Maroc, entre 2013 et 2017, les exportations du secteur de l'aéronautique ont réalisé une croissance annuelle moyenne de 11,3%. La part des exportations de ce secteur dans les exportations est passée de 4,1% à 4,5% en 2017. Depuis 2014, le nombre d'entreprises du secteur est passé à 130, avec une croissance annuelle moyenne de 10%. Cette croissance s'est accompagnée d'une hausse des emplois créés de 55%.

Conditions de réussite

Au regard des deux expériences, la bonne réussite de cette pratique repose sur l'existence et l'efficacité de trois facteurs :

i. **Un cadre des affaires attractifs.** Il doit exister des dispositifs juridiques qui permettent aux entreprises de pouvoir réaliser des gains de temps notamment en évitant les lenteurs administratives (le guichet unique, la fiscalité, l'existence de bonnes infrastructures (rails, routes, ports ; électricité ; eau, etc.)).

ii. **Des mesures incitatives et efficaces pour attirer les grandes entreprises.** Il faudra mettre en place des mécanismes incitatifs suffisants pour que les grandes firmes estiment avantageux le fait de se délocaliser dans les pays africains. Ces mécanismes peuvent porter sur les avantages fiscaux, l'accès au foncier, etc.

iii. **Des ressources humaines qualifiées et compétentes.** Le système éducatif doit produire des travailleurs qui sont opérationnels et compétitifs. En plus ils doivent avoir des compétences qui correspondent aux besoins des entreprises étrangères que le pays vise à attirer.

Aller plus loin :

http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d%E2%80%99acceleration-industrielle
http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/aeronautique
https://rdb.rw/tourism-promotion-will-better-the-lives-of-rwandans/

BONNE PRATIQUE 4 :
La valorisation et la promotion des industries créatives

DESCRIPTION

Permettre le développement des industries créatives à haute valeur ajoutée et à fort impact sur les autres activités culturelles.

DÉMARCHE

- Identifications des activités culturelles à haute valeur ajoutée
- Organiser, réglementer, financer et former ;
- Structurée autour d'une activité centrale (le Cinéma au Nigéria)

RÉSULTATS

- Création d'emplois
- Structuration de l'économie informelle

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'existence d'acteurs qui saisissent les opportunités et utilisent à leurs avantages les nouvelles technologies ;
- Une production accessible et conforme à la demande locale et étrangère.

Description

La transformation structurelle peut être portée par des secteurs d'activités innovants qui sont différents de ses de l'industrie manufacturière (classique). L'idée avec cette pratique consiste à polariser tout un ensemble d'activités culturelles et sportives autour d'une filière de l'industrie créative à haute valeur ajoutée.

Démarche

La première étape de la valorisation et de la promotion des industries créatives consistera à procéder à un travail inclusif **d'identification les activités** qui sont à haute valeur ajoutée.

Les industries créatives appartenant en majeure partie à l'économie informelle, il faudra dans une deuxième étape **les organiser, réglementer, financer et former les acteurs du secteur** afin d'accroître leur niveau de productivité.

Pour avoir un impact plus significatif sur la transformation structurelle, l'industrie créative doit, dans une troisième étape, être **structurée autour d'une activité centrale**. Celle-ci devra par la suite via les effets d'entrainements générer des externalités positives sur les autres activités périphériques. C'est dans ce sens que Nollywood va atteindre sa pleine expansion en ayant un impact sur des activités comme la musique, la mode, les arts urbains, etc.

Résultats

Le développement des industries créatives a un impact fort sur l'inclusivité. En effet, elles permettent d'une part de créer beaucoup d'emplois qui ne demandent pas, relativement, une haute qualification. *Nollywood* au Nigéria est le second secteur pourvoyeur d'emplois après l'agriculture. D'autre part, compte tenu du fait que les activités créatives sont plus polarisées dans l'économie informelle, une structuration de cette industrie « sans cheminée » a un impact sur la formalisation des économies africaines.

Conditions de réussite

Les industries créatives ont besoin pour être un facteur de transformation structurelle de deux conditions :

i. Des acteurs qui saisissent les opportunités offertes par les nouvelles technologies pour être plus performants dans leurs activités ;
ii. Une production accessible et qui correspond aux besoins culturels de la demande locale et étrangère (la diaspora africaine).

+ 590 millions $
Chiffre d'affaires estimé

50
Films produits par semaine

Thème 2

Développement des champions nationaux

Les « champions nationaux » sont des entreprises nationales leader sur leurs marchés domestiques et conquérants sur les marchés internationaux. On peut les définir de façon plus précise comme des entreprises :

(i) Détenues de façon significative par des nationaux et ayant leur centre de décision en ultime ressort dans le pays.

(ii) Qui sont parmi les leaders sur leur marché domestique et contribuent à tirer vers le haut une ou plusieurs filières de l'économie nationale.

(iii) Enfin, dont la taille, l'envergure et la structure opérationnelle leur permettent d'être conquérantes et compétitives sur les marchés Internationaux.

La définition des « champions nationaux » n'est pas tranchée et univoque. Toutefois les champions nationaux n'acquièrent pas ce statut de façon endogène. Les entreprises deviennent des « champions nationaux » en adoptant les meilleures manières de faire et d'être en matière de management qui assurent la compétitivité et la rentabilité.

C'est dans ce cadre que les bonnes pratiques qui constituent cette section s'articulent autour d'une synthèse du partage d'expériences des différents « champions nationaux » lors de la CIEA III.

BONNE PRATIQUE 5 :
Mode de gouvernance d'entreprise alignée aux standard mondiaux

DESCRIPTION

Il s'agit pour les entreprises du secteur privé de trouver les bonnes pratiques en matière de management pour aspirer au statut de champions nationaux

DÉMARCHE

- Le bon usage de l'appui du secteur public
- Sortir du cercle vicieux « ingérence-interférence »
- Stratégie d'attraction des meilleurs talents
- Joint-venture avec les grandes entreprises

RÉSULTATS

- Transformation de l'entreprise en champion national voire mondial
- Hausse du chiffre d'affaires

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'existence d'un leadership
- Etat soucieux et coopératif

Description

Les entreprises qui aspirent à être des champions nationaux dans leurs filières doivent adopter des normes en matière de gouvernance qui leur permettent de s'aligner aux grandes entreprises mondiales.

Démarche

Les entreprises champions nationaux n'émanent pas d'une politique publique, mais elles s'appuient sur elle pour leur expansion et développement. C'est dans ce sens que la première démarche dans cette **pratique est le « bon usage » de l'appui du secteur public.** C'est ainsi que SANLAM, *ETHIOPIAN AIRLINES* et OCP ont adopté et mis en œuvre des standards internationaux de gouvernance qui leur ont permis de capitaliser l'appui public sans tomber dans l'ingérence de l'Etat.

Dans le contexte africain, la relation entre l'Etat et les entreprises qui doivent compter sur son soutien peut rapidement s'inscrire dans un cercle vicieux « ingérence/interférence ». Pour être un champion national, il faudra rompre ce cercle et le substituer par une relation d'appui et de soutien. Cette bonne pratique peut être illustrée par la réussite de Ethiopian Airlines pour qui l'actionnaire Etat a décidé de mener une politique d'appui fonder sur « zéro dividende » afin de permettre son développement.

Une entreprise qui se veut compétitive au plan international doit disposer d'un capital humain compétent. Pour ce faire, l'entreprise doit adopter comme démarche la mise en place d'une stratégie d'attraction, de promotion et de développement des talents de classe internationale.

Une dernière démarche, en ce qui concerne cette pratique, porte sur l'établissement de partenariats sous forme de joint-venture avec les grandes entreprises mondiales de leurs secteurs.

Résultats

Cette pratique se traduit par des résultats sur deux volets :

i. **La transformation de l'entreprise en champion régional voire en champion mondial.** *Ethiopian Airlines* est en 2018 la première compagnie aérienne en Afrique ; une place qu'elle occupait également en 2017 dans le classement de l'organisme britannique de consultation Sytrax. Quant à OCP, il est devenu le premier exportateur mondial de phosphate sous toutes ses formes, grâce à son management interne, entre autres.

ii. **La hausse du chiffre d'affaires de l'entreprise**. Ainsi que l'illustre l'OCP qui rien qu'en modifiant sa mode de gouvernance a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 200%, le changement de la mode de gouvernance a des impacts positifs sur les recettes de l'entreprise.

Conditions de réussite

La transformation d'une entreprise en champion national repose sur deux conditions :

i. **L'existence d'un leadership (manager) ambitieux et constant.** Que ce soit Ethiopian Airlines ou OCP la vision du manager a été déterminante dans sa réussite. En effet, il est important que ce dernier ait une vision d'ériger l'entreprise en leader dans sa filière voire en un champion international. Pour bien dérouler le programme qui concrétise sa vision, il est nécessaire que le manager reste pendant une durée assez significative à la tête de l'entreprise (exemple, M. Terrab est resté depuis 2006 à la tête d'OCP).

ii. **Un Etat coopératif et soucieux d'accompagner l'expansion des entreprises de son pays.** Toutes les entreprises qui sont devenues des champions dans leurs domaines ont bénéficié d'un appui de l'Etat. Dans certains cas comme celui d'OCP la diplomatie économique a joué un grand rôle dans sa conquête des marchés mondiaux. Pour ce qui est d'Ethiopian Airlines, on retrouve également ce même appui où l'actionnaire étatique éthiopien a tenu une ligne « zéro dividende » vis-à-vis de la compagnie aérienne.

BONNE PRATIQUE 6 :
La transformation de matière première et de gouvernance d'entreprise axée sur la performance et la rentabilité

DESCRIPTION

Présenter OCP comme un exemple d'entreprises qui s'est positionnée sur toute la chaîne de valeur d'une transformation de matière première.

DÉMARCHE

- Changement de statut et d'organisation
- Nouvelle approche commerciale ;
- Stratégie d'industrialisation fondée sur la performance

RÉSULTATS

- Premier exportateur au monde
- Contribution aux exportations marocaine (plus de 20%)
- 4,3% du PIB marocain
- 23 emplois directs

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Management d'un leadership visionnaire et révolutionnaire ;
- Appui et accompagnement de l'Etat à travers sa diplomatie économique.

Description

OCP est un champion international dans la chaîne de production et de transformation du phosphate. Elle bénéficie de l'appui diplomatique et de la volonté affichée du roi Mohammed VI d'aller à la conquête des marchés extérieurs, notamment ceux de l'Afrique subsaharienne. Toutefois, la réussite de cette entreprise est en partie due au modèle de management suite à l'arrivée de Mostafa Terrab au poste de Directeur Général en 2006, puis de Président Directeur Général en 2008. Sa première mesure phare a été de supprimer la possibilité pour le gouvernement marocain d'utiliser à sa guise les réserves financières ou la trésorerie d'OCP. Au-delà de cet aspect relatif à la redéfinition des rapports entre l'entreprise et son actionnaire majoritaire, le gouvernement marocain, le PDG a adopté un type de management qui a été déterminant dans la transformation d'OCP et son rayonnement international.

Démarche

La révolution en termes de management de l'OCP sous la direction de Mostafa Terrab peut être résumée en trois composantes :

Changement de statut et d'organisation : le nouveau management d'OCP a misé sur plusieurs réformes qui l'ont conduit à s'aligner aux standards mondiaux en matière de management :

- 2008 : OCP devient une SA détenue par l'Etat ;
- La mise à jour du niveau de complexité du système productif ;
- L'identification des opportunités d'accroissement de la marge par l'optimisation du système et la recherche d'un modèle des coûts ;
- La mise en confiance des sites locaux ;
- La mise en place d'un pôle commercial ;
- La création d'un pôle industriel unique où sont réunies les mines et la Chimie.

Une nouvelle approche commerciale qui vise l'expansion de l'entreprise et sa conquête des marchés des pays émergents :

- Focus sur l'accroissement des marges et non des volumes ;
- Approche centrée sur les clients (costumer centric) ;
- Emergence des départements de marketing ;
- Mise en place d'unités de veille et de stratégie ;
- Adoption d'outils de planification pour la prise de décision.

Une stratégie d'industrialisation fondée sur la performance et qui se décline en différents points ci-après :

- La mise en place de la plus grande plateforme de production mondiale d'engrais ;
- L'adoption de nouvelles politiques d'investissements fondées sur le développement des capacités de production, le renouvellement des équipements devenus vétustes, et l'installation de pipelines ;
- La régénération et renforcement des ressources humaines ;
- La mise en place d'un centre chargé de la recherche et développement.

Résultats

Aujourd'hui leader mondial de la production de phosphate, d'acide phosphorique et d'engrais, OCP a un accès aux plus grandes réserves de phosphate du Monde.

OCP est une entreprise qui intervient dans chacune des étapes de la chaîne de valeur, de l'extraction minière à la transformation chimique jusqu'à la commercialisation des produits phosphatés.

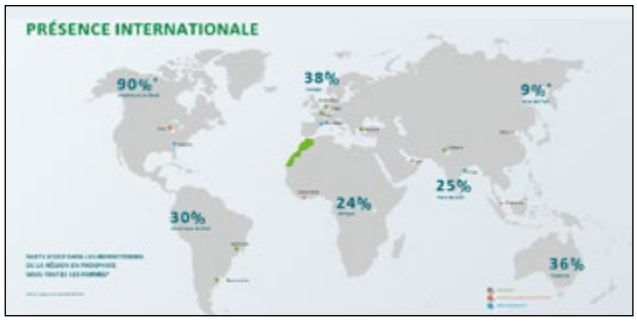
Avec 28% des exportations de phosphate sous toutes formes et des capacités minières dépassant les 32 millions de tonnes par an, OCP est le premier exportateur de phosphate sous toutes ses formes au monde. Sa contribution dans les exportations marocaines est estimée à plus de 20%.

OCP en plus d'être leader mondiale dans la filière du phosphate contribue à lui seul à hauteur de 4,3% au PIB du royaume marocain. Il est également le premier employeur du pays avec plus 23000 collaborateurs.

Conditions de réussite

La réussite de OCP s'explique principalement par deux facteurs :

- **Le management révolutionnaire d'un leadership visionnaire.** L'entreprise qui aspire à occuper la même place que OCP dans l'économie de son pays doit adopter un type de management performant et inclusif qui lui permet d'être efficiente ;
- **L'appui et l'accompagnement de l'Etat à travers sa diplomatie économique** notamment. Pour avoir accès aux marchés étrangers, OCP a pu bénéficier d'une mise en pratique efficace de la diplomatie économique du royaume marocain.



15 filiales et Joint-Venture avec les acteurs industriels et d'ingénierie de premier plan.

145 Milliards de dirhams investis dans le Programme de Transformation Industrielle 2008-2025

BONNE PRATIQUE 7 :
La définition d'une vision de l'entreprise en cohérence avec une ambition nationale

DESCRIPTION

L'entreprise doit définir une stratégie qui s'inscrit en cohérence à une vision nationale, plus précisément à celle du développement des filières stratégiques.

DÉMARCHE

- Définir une stratégie de positionnement dans le projet de développement des filières.

RÉSULTATS

- Sanlam = ciblage et politique d'autonomisation des communauté Afrikaner en Afrique du Sud
- Ethiopian Airlines = vision panafricaniste de l'Etat d'Ethiopie de faire Addis Abeba un hub logistique
- OCP = diplomatie marocaine en Afrique subsaharienne

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Cadre de partenariat public-privé ;
- Existence de filières stratégiques ;
- Ecosystème favorable
- Gouvernance d'entreprise de classe mondiale.

Description

La référence à une grande clause a été un puissant levier pour consolider l'ambition des champions comme OCP, Ethiopian Airlines ou Sanlam. Toutes ces entreprises ont élaboré une stratégie de développement qui s'inscrit en cohérence à un pilier du plan national de développement ou d'émergence.

Démarche

La démarche dans cette pratique est simple. Elle consiste à mener une stratégie de positionnement dans l'une des filières de développement ciblées par l'Etat. C'est de cette manière qu'*Ethiopian Airlines* a procédé en menant une stratégie cohérente à la politique de l'Etat éthiopien qui avait pour ambition de faire de Addis-Abeba un hub aérien sur le continent.

Cette tâche est d'autant plus facile lorsque l'actionnaire majoritaire est l'Etat, comme c'est le cas pour l'OCP. Toutefois, il n'en demeure pas moins qu'une bonne gouvernance veille à ce que l'entreprise n'entre pas dans le cercle vicieux : « ingérence-interférence ».

Résultats

Cette pratique a sans doute dans les différents pays présentés lors de la CIEA III permis l'émergence de champions comme Sanlam, Ethiopian Airlines et OCP :

i. SANLAM a inscrit son projet d'exploiter un créneau d'affaires potentiellement lucratif dans la volonté de faire avancer les intérêts de la communauté Afrikaner, et par-delà, de l'Afrique du Sud tout entière. Cette mission initiale a modelé la culture et les valeurs de SANLAM. Tout au long de son processus de transformation en géant continental, la société a manifesté un patriotisme caractéristique vers le ciblage et l'autonomisation *(empowerment)* de cette communauté.

ii. La vision panafricaniste transparaît dans la détermination très tôt d'Ethiopian Airlines à ouvrir les routes de liaison intracontinentale en Afrique. En plus de son hub historique à Addis-Abeba, la compagnie a ouvert aujourd'hui des hubs en Afrique de l'ouest (Lomé) et en Afrique australe *(Lilongwe)*, et poursuit une stratégie agressive de maillage du continent.

iii. Le Maroc a résolu de s'établir en Afrique subsaharienne comme une superpuissance économique et diplomatique régionale. L'essor spectaculaire pris par OCP à partir de 2006 sous la houlette de son Directeur Général Mostafa Terrab s'est inscrit dans cette dynamique.

Contions de réussite

La réussite d'une telle pratique repose sur les conditions suivantes :

- Un cadre de partenariat public-privé fiable et efficace ;
- L'existence de filières stratégiques sur lesquelles repose le plan de développement de l'entreprise ;
- Un écosystème favorable au développement du secteur privé et qui donne aux acteurs un certain nombre de gages contre des risques systémiques ;
- Une gouvernance d'entreprise alignée aux normes internationales.

BONNE PRATIQUE 8 :
La définition d'une stratégie de conquête des marchés mondiaux

DESCRIPTION

Les entreprises nationales doivent avoir une stratégie de conquête des marchés mondiaux

DÉMARCHE

- Se positionner en leader sur les marchés africains
- Acquisition-fusion
- Développer un secteur de la recherche et innovation
- Développement des services de marketing centrés sur le client

RÉSULTATS

- Devenir une entreprise leader dans sa filière sur le continent (Sanlam et Ethiopian Airlines) et au niveau mondial (OCP)
- Accroissement des exportations en valeur

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un secteur privé ambitieux dans une économie formalisée
- Gouvernance d'entreprise de classe mondiale
- Service marketing performant ;

Description

Les champions nationaux qui ont été présentés lors de la CIEA ont en commun le fait d'avoir d'abord l'Afrique comme base solide de leurs extensions et une stratégie ou ambition de grandir et de changer d'échelles en allant à la conquête des marchés mondiaux.

Démarche

Pour changer d'échelles et se mesurer aux grandes entreprises mondiales, les entreprises qui aspirent à être des champions nationaux doivent dans un premier temps se **positionner en leader sur les marchés africains**. A cet effet, OCP s'est positionné comme un partenaire privilégié d'une transformation radicale de l'agriculture en Afrique qui dispose de 60% des terres arables dans le monde. On retrouve la même démarche avec Ethiopian Airlines qui a fait du continent son marché domestique et s'y positionne clairement en favori.

Dans un deuxième temps, les marchés internationaux (européens, américains et asiatiques) exigent souvent d'être de grande taille. A cet effet, la conquête de ces marchés doit s'appuyer sur la démarche « Acquisition-fusion ». Sur ce point, le géant de l'assurance sud-africain « Sanlam » pour marquer sa présence en Afrique dans plus de 30 pays a acquis en 2018 le marocain de l'assurance Saham. De même, *Ethiopian Airlines* a singulièrement renforcé son emprise en Afrique sur la dernière décennie, grâce notamment à une série d'acquisitions et d'alliances, et à l'établissement de plusieurs hubs sur le continent.

Pour conquérir le marché international et être en compétition avec les grandes entreprises du monde, les champions nationaux doivent miser **sur l'innovation en investissant au maximum dans le domaine de la recherche.** Par exemple la recherche-développement est un volet de la nouvelle stratégie OCP à tel point que l'entreprise se dit prête à engager 3 à 5% de son chiffre d'affaires dans ce secteur notamment avec l'ouverture de l'université Mohammed V.

L'utilisation du **marketing centré sur le client** est aussi un point essentiel dans la conquête des marchés mondiaux. Ethiopian Airlines, par exemple, a recruté en 2016 une trentaine de jeunes chinois pour ses 28 vols hebdomadaires vers la Chine où 80% des passagers parlent Mandarin.

Résultats

Les résultats d'une telle pratique conduit au statut d'entreprise leader dans sa filière au niveau local, régional et voire même mondial. OCP, *Ethiopian Airlines* et Sanlam sont des illustrations d'un résultat de cette pratique.

La conquête des marchés mondiaux conduit à une hausse des exportations. OCP, par exemple, est leader dans le marché des exportations de phosphate sous toutes ses formes qui représente 28% des exportations mondiales.

Conditions de réussite

Cette pratique repose sur trois piliers qui déterminent sa bonne réussite :

i. **Un secteur privé ambitieux dans une économie formalisée**. Il est nécessaire que le secteur privé soit constitué d'entreprises fortes et dynamiques et assez performantes dans leurs secteurs d'activité. De prime abord ces entreprises doivent évoluer à cet effet dans le cadre d'une économie qui est largement formelle.

ii. **Une gouvernance d'entreprises de classe mondiale.** Sanlam, OCP et Ethiopian Airlines et tant d'autres grandes entreprises africaines qui compétissent dans le monde, ont mis l'accent sur un management de qualité pour être compétitives et concurrencer les entreprises européennes, américaines ou asiatiques.

iii. **Une direction du Marketing performante**. Pour conquérir les marchés mondiaux, le markéting stratégique est un pilier important sur lequel l'entreprise devra se baser. A cet effet, il est essentiel, à l'image d'OCP, d'avoir une direction performante chargée du marketing.

Thème 3

Attractivité des IDE et accélération des investissements

Une croissance économique soutenable dépend du flux d'investissements privés dans les secteurs et/ou filières compétitifs. Partant, dans plusieurs pays africains, il est temps que l'investissement privé prenne le relai de l'investissement public pour avoir une croissance inclusive et une dynamique d'émergence pérenne. Cependant, force est de constater que l'un des obstacles majeurs à l'investissement privé est le financement du secteur privé. Par ailleurs, l'industrialisation des économies africaines étant une urgence pour son émergence il est impératif d'attirer les investissements directs étrangers (IDEs). Ainsi, les pratiques qui seront présentées dans cette section aborderont tour à tour les questions de financement ainsi que celles des modalités d'attraction des IDEs à travers :

i. Les fonds souverains ;

ii. L'édification des parcs industriels ;

iii. La construction d'indices du niveau de risque en Afrique.

BONNE PRATIQUE 9 :
La mise en place de fonds stratégiques

DESCRIPTION

Mise en place des fonds pour accompagner le financement des projets stratégiques dans les filières ciblées.

DÉMARCHE

- Développer des plateformes d'attraits des IDE
- Drainage de l'argent des compagnies d'assurance et fonds de pension
- Accorder des garanties aux entreprises locales
- Financement des projets relatifs aux filières stratégiques

RÉSULTATS

- Sénégal : **Fonsis** (Pharmaceutique 25% des financements du fonds ; agriculture 21% et santé 17%)
- Nigéria : **NSIA** (réorganisation de 11 usines et création de 50.000 emplois)

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Transparence ;
- Dotation en ressources stables
- Indépendance

Description

A travers cette pratique, l'idée est de mettre en place des fonds qui seront en position d'investisseurs stratégiques pour les projets de l'Etat et l'accompagnement du secteur privé dans le financement des filières identifiées comme facteurs de transformation structurelle. Le FONSIS du Sénégal et le NSIA du Nigéria ont été les deux fonds présentés lors de la CIEA III pour illustrer cette pratique.

Démarche

Pour mettre en œuvre cette pratique les deux fonds ont déployé différents types d'actions :

i. **Développer des plateformes** d'attraits des investissements directs étrangers (IDEs) ;
ii. Pour trouver le capital nécessaire, les fonds doivent mettre en place des **mécanismes de drainage de l'argent des compagnies d'assurance et des fonds de pensions dans l'économie réelle.**
iii. **Accorder des garanties aux entreprises locales** pour la levée des fonds à des coûts soutenables
iv. **Financer en priorité les projets ayant traits au développement des secteurs et / ou filières stratégiques** définis dans le plan national de développement/d'émergence.

Résultats

La mise en place de fonds stratégiques s'est concrètement traduite par des résultats similaires aussi bien au Sénégal qu'au Nigéria :

i. **Au Sénégal, le FONSIS a permis le financement d'activités dans un secteur à fort potentiel de développement :** la pharmaceutique qui représente 25% de ses investissements ; l'agriculture et l'élevage (21%) ; la santé (17%) et les infrastructures (2%). Le fonds a permis aussi le financement d'un central solaire qui va accompagner la politique énergétique du pays. L'énergie représente, en tant que secteur, 24% de ses investissements. Le FONSIS a en outre financé bon nombre de PME notamment du secteur agricole, soit un total de 12% de ses investissements.
ii. **Au Nigéria, le NSIA a permis le développement de l'agriculture, l'énergie renouvelable, la santé et les infrastructures.** Dans le domaine de l'Agriculture, par exemple, la NSIA en réorganisant 11 usines de mélange d'engrais en 2017 leur a permis de livrer 6 millions de sacs d'engrais à un prix inférieur de 30% à celui du marché, de créer 50.000 emplois et d'économiser au gouvernement un montant qu'il aurait éventuellement versé sous forme de subvention ; soit 50 milliards de naira. (D'après d'Uche Orji, directeur général de NSIA à Bloomberg) .

Conditions de réussite

Le fonds d'investissement quel que soit son objectif a besoin, principalement, de trois conditions :

i. **La transparence.** Elle est relative à la publication régulière du rapport d'activités du fonds ainsi que de tous les documents qui permettent d'informer sur les financements et les différents placements qu'il effectue.
ii. **Dotation de ressources financières importantes et stables.** Un fonds devra disposer de ressources suffisantes pour bien fonctionner de façon autonome, le temps de fructifier ses premiers placements.
iii. **L'indépendance**. Un fonds souverain a besoin d'être indépendant pour allouer ses ressources de façon optimale et se prémunir de la corruption.

BONNE PRATIQUE 10 :
L'édification des parcs industriels

DESCRIPTION

Construire des parcs industriels dans le but d'attirer les IDEs.

DÉMARCHE

- Mise en place d'institutions pour la promotion du parc industriel
- Edification des parcs dans des zones stratégiques
- Développement d'activités à fort impact social
- Développement de partenariat entre grandes entreprises et PME locales

RÉSULTATS

- Création d'emplois
- Accélération de la croissance
- Augmentation des exportations
- Augmentation du volume des IDEs

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Mesures incitatives
- Existence d'un plan d'affaires

Description

La stratégie d'industrialisation de l'Afrique repose de plus en plus sur le développement des parcs industriels. Des pays comme le Maroc, l'Egypte, la Tunisie et l'Ethiopie sont des exemples dans ce domaine avec des milliers d'hectares aménagés. Par ailleurs, les parcs industriels permettent d'attirer IDEs. C'est ainsi qu'une bonne pratique consiste à édifier des parcs industriels et c'est dans ce sens que l'initiative chinoise « Made In Africa » a été présentée de par ses actions en Afrique et au Sénégal en particulier.

Démarches

Dans cette pratique, la démarche est relativement à portée de main et elle porte tout naturellement sur :

i. **La mise en place d'institutions pour la promotion** des parcs industriels (Direction générale du pôle urbain de Diamniado du Lac Rose (DGPU) au Sénégal et la corporation pour le développement des parcs industriels (IPDC) en Ethiopie)

ii. **La construction de parcs industriels dans les zones** où ils sont susceptibles de promouvoir le développement territorial ;

iii. **Le développement des activités industrielles à fort impact social** dans les parcs industriels ;

iv. **Le développement de partenariats** entre entreprises étrangères et entreprises locales pour le transfert de technologies et de compétences.

Résultats

L'édification de parcs industriels a des impacts multiples sur la transformation structurelle en matière :

i. **De création d'emplois.** Le parc industriel intégré de Diamniado (P2ID) au Sénégal ambitionne de créer à termes 15000 emplois directs et 8000 emplois indirects. En Ethiopie l'EIZ, la première zone industrielle du pays a généré 10.000 emplois.

ii. **D'accélérer la croissance** Au Sénégal, le P2ID devra augmenter le PIB du Sénégal de 139 MDS de FCFA par an à partir de 2018. En Ethiopie, la croissance entre 2008 et 2018, les parcs industriels ont augmenté le PIB de 10%.

iii. **D'augmentation des exportations** (A partir de 2018, le P2ID fera croître les exportations de plus de 192 MDS de FCFA).

iv. Enfin, les parcs industriels devraient **augmenter le volume des IDEs** en direction du pays. C'est ainsi que l'Ethiopie, par exemple, grâce à sa politique de développement des parcs industriels, s'est hissée à la deuxième place de pays qui attire les IDEs en Afrique derrière l'Afrique du Sud. En 2016 le pays a connu une hausse du flux de ses IDEs de 46% alors que ceux du continent africain sont resté 3%.

Conditions de réussite

Pour qu'un parc industriel produise les résultats escomptés, il est nécessaire qu'il y ait les deux conditions suivantes :

i. Existence **d'un package de mesures incitatives** (fiscal, douanier, code du travail...) et du cadre juridique pour attirer suffisamment les IDEs ;

ii. Existence d'un **plan d'affaires** permettant de maximiser la rentabilité du parc industriel.

BONNE PRATIQUE 11 :
Une mise en place des indicateurs de mesures pour « dérisquer » l'Afrique.

DESCRIPTION

Construire des indicateurs qui rapprochent la mesure du risque à la situation réelle de l'Afrique. L'exemple de « Africa Bond Index »

DÉMARCHE

Mise en place d'un indice crédible en s'associant avec les grands fournisseurs d'indices comme Standard and Power

RÉSULTATS

- Donner une situation plus objective de l'Afrique
- Accroitre les investissements
- Offrir plus d'opportunités aux investisseurs

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Infrastructures pour le développement de la recherche
- Données fiables et disponibles
- Mettre une note en monnaie nationale

Description

Le continent africain malgré sa population jeune et son urbanisation croissante n'attire pas suffisamment les investissements du fait de la perception d'un niveau de risque. Les guerres, menaces terroristes, corruption, régimes politiques dictatoriaux sont autant de problèmes qui accentuent une mauvaise perception du niveau de risque. Dans cette perspective pour attirer les IDEs, il est impératif de donner une information plus réelle sur le niveau de risque en Afrique. C'est dans ce cadre, qu'une bonne pratique serait la construction d'indices qui se rapprochent au mieux de la réalité économico-politique du continent. L'indice « Africa Bond Index » de la banque AttijariWafa est une concrétisation de cette bonne pratique.

Démarches

L'impact d'un indice sur la prise décision des bailleurs dépend de la crédibilité des institutions qui l'ont mis en place. Dans le contexte des pays africains, dans un premier temps pour bâtir des indices crédibles, il serait avantageux de s'associer avec les grands fournisseurs d'indices des marchés financiers mondiaux. Par exemple, le département de recherche AGR s'est associé au premier fournisseur mondial d'indice Standard and Power (S&P) pour élaborer le « Africa Bond Index ».

Résultats

Eu égard aux objectifs de l'indice « *Africa Bond Index* », cette pratique peut conduire aux résultats suivants :

i. Donner une situation plus objective des risques en Afrique.
ii. Accroître les investissements en Afrique.
iii. Offrir des opportunités d'affaires aux investisseurs en Afrique.

Conditions de réussite

Cette pratique nécessite en partie :

i. **Des infrastructures pour le développement de la recherche et de l'innovation.** Il doit exister des universités et centres de recherches qui regroupent et attirent les meilleurs talents en finance, économie, statistique, etc.
ii. **L'existence de données statistiques fiables et accessibles.** Pour bâtir un indice, le pays doit s'assurer d'avoir un appareil statistique qui peut produire des données et les rendre disponibles.
iii. **Le risque souverain : mettre une note en monnaie nationale.** Pour se prémunir des fluctuations des devises étrangères il faudra exprimer les notes en monnaie nationale.

Thème 4

Chemins innovants de partenariat public-privé

Le partenariat public-privé est de nos jours un pilier de la croissance économique d'un pays. C'est un jeu « gagnant-gagnant » pour ces deux secteurs. Ainsi il est impor-tant pour ces deux secteurs d'être dans un dialogue permanent et de trouver des voies innovantes pour travailler ensemble. Dans cette optique, il est urgent de renforcer le poids du secteur privé dans les investissements. De plus, compte tenu de l'importance des effets de la politique économique des Etats sur les activités des entreprises du secteur privé (qui peuvent dans certaines situations avoir un effet d'éviction), il est nécessaire d'inclure ce dernier dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques.

Partant, cette section revient sur différentes expériences partagées lors de la CIEA III et qui peuvent être considérées comme des « bonnes pratiques ». Il s'agit de deux expériences dont l'une prend en charge une pratique inclusive avec la participation du secteur privé dans l'élaboration des programmes de développement. L'autre expérience décrit un type de partenariat portant sur le financement de grands chantiers de l'Etat.

BONNE PRATIQUE 12 :
Une application de la méthodologie Big Fast Result (BFR)

DESCRIPTION

Approche collaborative pour la co-construction et le cofinancement de projets stratégiques entre l'Etat et le secteur privé

DÉMARCHE

- Utilisation des 8 étapes de la méthode BFR

RÉSULTATS

- Au Sénégal : identification 26 projets privés pour un investissement de 90 Mds FCFA et 4154 emplois attendus sur la période 2019-2023.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Suivre les six secrets de la méthode BFR

Description

L'approche LAB (laboratoires) est un composant de la méthode malaisienne du BFR (Big Fast Results). Il s'agit d'une approche collaborative entre l'Etat et le secteur privé pour la co-construction et le co-financement des projets à fort impact, le tout dans une démarche transparente avec une responsabilisation accrue du privé.

Démarche

La démarche LAB porte sur une organisation en un temps record, entre le gouvernement et le secteur privé pour définir les modalités de mise en œuvre des projets retenus dans le cadre d'un partenariat public-privé. S'inscrivant dans une méthodologie plus globale composée de 8 étapes qu'est le BFR nous allons présenter en définissant chacune d'entre elles.

1. Orientation stratégique : détermination de l'orientation stratégique requise par le pays ou le secteur.
2. Laboratoires : établissement en détail de ce qui doit être fait, y compris l'utilisation de la méthode malaisienne du Lab.
3. Open Days : partage des résultats de la planification aux Labs; avec les parties prenantes concernées et sollicitation de leurs réactions.
4. Feuille de route : exposer aux parties prenantes les différentes étapes des projets,
5. Cibles des indicateurs de performance clés : définir les indicateurs de performance clés pour la surveillance et le suivi.
6. Mise en œuvre : mise en œuvre impliquant la résolution de problèmes sur le terrain.
7. Audit : validation externe ou audit des résultats obtenus.
8. Rapports annuels : faire l'état des différents projets accomplis ainsi que ceux qui sont en cours.

Résultats

Au Sénégal, l'approche LAB appliquée pour la « création de l'agropole Suds » au Sud a permis l'identification de 26 projets privés pour un investissement de 90 Mds FCFA et 4154 emplois attendus sur la période 2019-2023.

Conditions de réussite

Les conditions de réussite de la méthode BFR reposent sur six secrets qui sont donnés par Pemandu.

1. Définir d'objectifs ambitieux la définition d'objectifs impossibles force la créativité et la proposition de solutions prêtes à l'emploi pour les atteindre ;
2. Définir des indicateurs clés de performances et de résultats : il est essentiel d'être concentré et d'avoir en tête les objectifs fixés. Les projets ainsi que les recommandations définis pour atteindre les cibles doivent se traduire par des résultats clairs et mesurables ;
3. La discipline : c'est l'épine dorsale de toute réussite de transformation. Toutes les parties concernées doivent d'abord s'entendre sur ce qui constitue le succès, puis sur la façon de le mesurer. Un plan d'action doit être détaillé en activités et en livrables spécifiés avec un suivi rigoureux pour identifier à temps les domaines problématiques qui nécessitent une intervention ;
4. Situation du leadership : le style de leadership devra s'adapter en fonction des différentes étapes du développement de l'équipe tout au long du parcours de transformation, où un style plus directif sera plus applicable au début et qui évoluera vers un style plus responsabilisant.
5. Une coalition gagnante : un processus de collaboration par négociation ou par discussion est nécessaire pour résoudre les questions en jeu en s'assurant que toutes les parties restent alignées.
6. L'intervention divine : il s'agit d'une acceptation honnête de ce qui est contrôlable, d'une part et la réalisation qu'il y a des facteurs exogènes. Par conséquent, il est important de maintenir des valeurs.

Aller plus loin :

http://bfrinstitute.com/

http://documents.worldbank.org/curated/en/318041492513503891/pdf/114270-WP-PUBLIC-13-4-2017-13-0-58-WorldBankReportPemanduFAFULLWeb.pdf

https://www.youtube.com/channel/UCVe_WtB1J2SKojE6A2XhHWQ

BONNE PRATIQUE 13 :
Le développement d'un pôle urbain

DESCRIPTION

Cofinancement entre l'Etat et le secteur privé pour la réalisation de grands projets comme le développement d'un pôle urbain (Sénégal)

DÉMARCHE

- Phase d'émergence : financement à 60% par l'Etat
- Phase de développement : financement par le secteur privé
- Phase de développement continu : financement par le secteur privé

RÉSULTATS

- Au Sénégal : le pôle urbain de Diamniado 80% du financement est supporté par le secteur privé contre 20% seulement pour le secteur public.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Foncier aménagé et titré
- Engagement de l'Etat à louer les habitats construits par le privé
- Implication et adhésion du secteur privé
- Mesures incitatives

Description

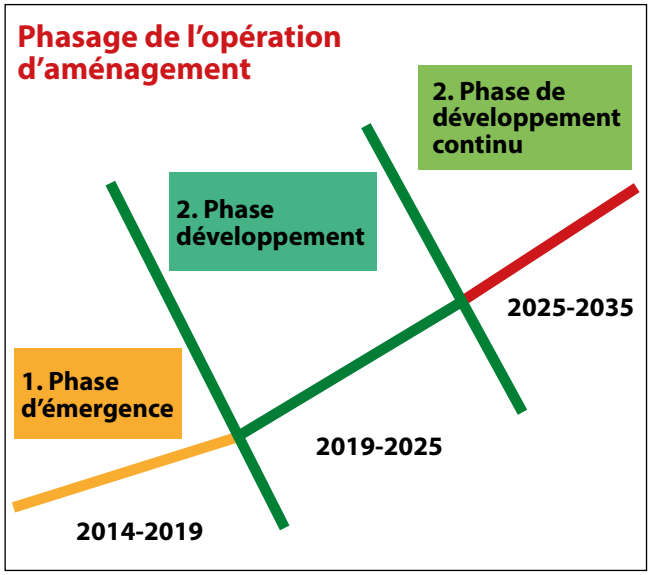
Certains projets de grande envergure peuvent être réalisés dans un cadre de partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Le Sénégal dans le cadre de son Plan Sénégal Emergent (PSE) a un projet structurant et de grande envergure portant sur l'aménagement de Diamniado (30 km de Dakar). Pour réaliser ce projet le financement a été coréalisé par l'Etat et le secteur privé à travers ses différentes phases. Le pôle urbain de Diamniado est un bassin d'emplois, un ensemble cohérent d'infrastructure, d'équipement et de résidence dans un espace géographique de 1644 ha. Cette superficie est divisée en 4 arrondissements dans lesquels s'applique le principe de mixité fonctionnelle et sociale.

Démarche

La démarche adoptée dans cette pratique s'est inscrite en cohérence avec les trois phases qui définissent ce projet, :

- La phase d'émergence ;
- La phase de développement ;
- La phase de développement continu.

Dans la première phase, l'essentiel des investissements, soit 60% sont réalisés par l'Etat. Ces investissements portent sur la réalisation des voiries et réseaux divers et infrastructures structurantes. A la suite de cette phase, les deux autres phases sont supportées essentiellement par le secteur privé.



Source : DGPU

Résultats

Au total cette pratique peut conduire à une répartition des efforts financiers pour la réalisation des projets de grande envergure entre l'Etat et le secteur privé. C'est ainsi que pour ce qui est du pôle urbain de Diamniado 80% du financement est supporté par le secteur privé contre 20% seulement pour le secteur public.

Conditions de réussite

Le cofinancement des grands projets par le secteur public et le secteur privé ne saurait aboutir à des résultats concluant que sous les conditions ci-après :

i. Mise en place par **l'Etat d'un foncier aménagé, équipé et titré.** L'accès au foncier est une des grandes contraintes pour l'investissement en Afrique. Dans le cadre d'un projet de partenariat public privé comme celui du pôle urbain de Diamniadio, cette mesure a été déterminante dans l'incitation du secteur privé à prendre part à ce projet.

ii. **Engagement de l'Etat à louer les bâtiments construits par le privé durant une certaine période** avant d'en être propriétaire. Cette condition est nécessaire pour ce genre de projet qui mobilise notamment beaucoup d'entreprises des BTP. Ainsi cet engagement de l'Etat les permet de mobiliser assez de ressources et d'être sûrs par rapport à un retour sur investissement à long terme.

iii. **L'implication et l'adhésion du secteur privé** Pour un partenariat public privé réussi dans le financement d'un projet de cette nature, le secteur privé doit être fortement constitué autour d'un patronat qui fédère toutes les grandes entreprises. En outre, dans la vision ainsi que l'élaboration du projet le secteur privé doit être impliqué et y adhérer totalement.

iv. Des mesures incitatives. Au-delà des incitations relatives à la dispositions foncières, l'Etat devra mettre en place tout un ensemble de mécanismes incitatifs pour la participation et l'adhésion du secteur privé à la mise en place d'un pôle urbain, à l'image de celui de Diamniadio.

Thème 5

Inclusivité sociale

Les entreprises, au-delà de leurs actions de responsabilité sociale de l'entreprise, peuvent jouer un rôle plus déterminant dans la réduction de la pauvreté et des inégalités en utilisant leurs ressources et compétences afin de relever les défis du développement. Ce modèle d'entreprises, différent de l'entreprenariat social, cherche à aligner la performance économique et l'impact social en promouvant l'inclusion des personnes qui se situent au bas de la pyramide économique dans leur chaîne de valeur comme consommateurs, producteurs, travailleurs ou entrepreneurs. Ces entreprises favorisent l'émergence de marchés inclusifs (marché des biens et services, du travail et des capitaux) qui favorisent l'accès aux biens et services et aux opportunités économiques en faveur des personnes qui se trouvent au bas de la pyramide économique. Ainsi, pour avoir une contribution optimale du secteur privé dans l'inclusivité, les entreprises doivent engager des modèles d'innovation qui ont un potentiel de soutenabilité sur le long terme, d'un côté et une collaboration multilatérale avec l'Etat, la société civile et les citoyens, d'un autre côté.

BONNE PRATIQUE 14 :
L'intégration des producteurs ruraux dans la chaine de valeur des filières

DESCRIPTION

C'est un modèle de business inclusif qui porte sur l'intégration des producteurs ruraux dans la chaîne de valeur

DÉMARCHE

- Mettre en place des infrastructures sociale
- Renforcer les capacités des producteurs
- Collaboration et partenariat durable avec les producteurs ruraux

RÉSULTATS

- Au Sénégal : la laiterie du Berger travaille avec plus de 800 ménages ruraux à qui l'entreprise achète du lait avant de le transformer en yaourt pour le vendre en milieu urbain.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Accès au financement
- Système fiscale favorable
- Partenariat public-privé
- Centre de formation

Description

Cette pratique vise à créer des entreprises qui concilient le produit des producteurs en milieu rural et les dynamiques du marché en milieu urbain. C'est un modèle de business inclusif qui porte sur l'intégration des producteurs ruraux, qui sont le plus souvent exclus des marchés urbains, dans la chaîne de valeur.

Démarche

L'opérationnalisation porte sur la mise en place d'une économie circulaire où l'entreprise achète ses intrants (mettre le qualificatif, à quel prix) aux producteurs ruraux (le lait, par exemple), le transforme avant de le vendre sur les marchés urbains

A cet effet, il est nécessaire de :

i. **Mettre en place des infrastructures sociales** et routières qui permettent à de telles entreprises de réduire leurs coûts et ainsi de pouvoir mieux assurer cette fonction de médiation entre producteurs pauvres et marchés urbains.

ii. **Renforcer les capacités des producteurs (formations).** Il s'agit pour les producteurs ruraux de bénéficier d'une formation qui leur permette de se doter en capabilités (aptitudes à faire). Cela peut porter sur les normes hygiéniques ou sur l'utilisation de méthodes de production plus efficaces.

iii. **Mettre en place une collaboration et un partenariat durable avec les producteurs ruraux.** Entre les producteurs ruraux et les entreprises inclusives il doit exister une relation basée sur des mécanismes de coopération gagnant-gagnant qui permet de garantir aux premiers une source de revenu stable qu'ils pourraient utiliser à d'autres fins, comme l'accès au crédit.

Résultats

Le business inclusif favorise l'inclusion sociale, dans la mesure où il permet aux ménages ruraux qui vivent, généralement en Afrique, sous le seuil de pauvreté d'avoir une source de revenu en trouvant des débouchés à leurs produits. C'est ainsi que pour la laiterie du Berger au Sénégal, après quelques années de présence, elle achète du lait à plus de 800 familles rurales.

Conditions de réussite

Ce modèle d'entreprise repose sur l'existence :

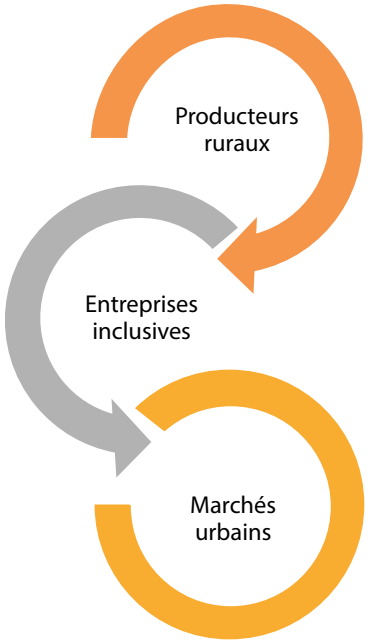
i. **D'un accès au financement pour de telles entreprises.** Les entreprises inclusives doivent avoir accès à un financement particulier pour participer pleinement à une croissance inclusive effective.

ii. **D'un système fiscal qui favorise l'émergence des entreprises inclusives**. La réussite du business inclusif s'accompagne de mesures fiscales qui favorisent le développement des entreprises inclusives.

iii. **Un partenariat public-privé qui repose sur des mécanismes innovants.** Outre les mesures incitatives fiscales. L'Etat devrait s'appuyer sur le secteur privé pour atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté à travers des partenariats pour le renforcement de capacités et de distribution d'opportunités à la population. Orienter le partenariat public privé vers cet objectif est un mécanisme innovant qui est à exploiter davantage en Afrique.

iv. **Un centre de formation au business inclusif.** Le business inclusif est une démarche nouvelle qui permet de concilier les objectifs sociaux à ceux économiques. Pour cette raison, il est essentiel de disposer d'un capital humain qui en comprend les enjeux et qui serait capable de porter les projets notamment dans le management de l'entreprises inclusive. La disposition d'un centre de formation au business inclusif permettrait alors son développement et sa propagation en Afrique.

Graphique : *Modèle de Business inclusif de la laiterie du Berger, Sénégal*



BONNE PRATIQUE 15 :
La production pour les consommateurs à faible revenu

DESCRIPTION

Produire dans le sens de permettre à des ménages pauvres d'avoir accès au produit à un prix correspondant à leurs capacités.

DÉMARCHE

- Innover en matière de production de biens et services pour les pauvres
- Produire et vendre à un prix accessible sur le marché

RÉSULTATS

- Inclusion sociale (exemple : avec M-Psa au Kenya 71% de la population a accès au système financier).

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Accès au financement
- Système fiscale favorable
- Partenariat public-privé
- Centre de formation

Description

Les ménages pauvres peuvent être exclus du marché, du fait justement de leur faible niveau de revenu. Une pratique inclusive portée par le secteur privé ou public serait de fournir des biens et services aux pauvres à un prix qui leur est accessible.

Démarche

La démarche, à l'image de la précédente pratique, consiste à favoriser l'émergence d'entreprises qui cherchent à satisfaire les besoins des plus pauvres. Deux procédés peuvent être utiliser dans ce cas alors :

i. **Innover en matière de production de biens et services** dédiés aux personnes à faible niveau de revenu (exemple M-PSA au Kenya, le système de dosage).
ii. **Produire des biens et service** et les fournir à un prix accessible aux pauvres, notamment avec le concours de l'Etat (Pharmacare, Afrique du Sud).

Résultats

Le résultat de cette pratique peut se résumer à un élargissement de l'inclusion sociale. Les pauvres ont accès à des produits auxquels ils ne pouvaient pas avoir accès dans un marché classique comme les services financiers. M-Psa au Kenya, par exemple, a permis à 71% de la population d'avoir accès au système financier.

Conditions de réussite

Comme tout modèle de business inclusif, les conditions de réussite sont pareilles à celles qui ont été citées pour la bonne pratique précédente (cf. supra Bonne pratique 14) :

i. **Un accès au financement pour de telles entreprises ;**
ii. **Un système fiscal approprié pour le développement des entreprises inclusives ;**
iii. **Un partenariat public-privé qui repose sur des mécanismes innovants ;**
iv. **Un centre de formation au business inclusif.**

BONNE PRATIQUE 16 :
La formation en alternance : « étude-apprentissage »

DESCRIPTION

Mise en place d'un programme de formation professionnelle avec le secteur privé qui applique la méthode d'une alternance « étude-apprentissage ».

DÉMARCHE

- Sélection des établissements privés pour dispenser une formation
- Travail en temps partiel en entreprise
- Paiement des établissements privés (deuxième tranche) après insertion des jeunes

RÉSULTATS

- Intégration dans le marché du travail
- Accès au crédit
- Réduction des transferts sociaux
- Effets sociaux sur la population
- Formalisation de l'économie informelle

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Implications et adhésion du secteur privé
- Respect des engagements de l'Etat vis-à-vis des établissements privés

Description

Il s'agit d'un modèle de formation permettant de donner plus de chance aux individus d'accéder à l'emploi. Il s'articule autour des besoins du secteur privé en termes de compétences. La Colombie à travers son programme *Youth in Action* s'est présentée comme l'illustration d'une bonne pratique dans ce volet. Ce programme porte sur la mise en place d'une formation professionnelle destinée aux jeunes qui évoluent dans l'économie informelle. Pour une durée de trois mois d'enseignement en classe, ce programme colombien met l'accent sur les compétences et s'achève sur trois mois de formation en entreprise.

Démarches

Cette méthode de développement et de renforcement des compétences, a la particularité de s'inscrire dans un modèle de PPP. En effet, les formations sont dispensées par des établissements privés sélectionnés, qui sont incités à proposer des cours sur les compétences recherchées sur le marché du travail local. Les prestataires ne reçoivent pas la première tranche tant qu'une partie importante de la formation n'est pas terminée, et la dernière tranche dépend du placement des jeunes.

Cette méthode présente l'avantage d'inciter les entreprises ou prestataires de formation de s'enquérir sur les besoins du secteur privé, à priori. A postériori, elle offre également une mesure de la pertinence des formations par le biais de la capacité du marché du travail a absorbé les nouveaux diplômés.

Résultats

Sur la base de l'expérience du modèle colombien, cette pratique peut entrainer les résultats suivants :

i. **Une intégration dans le marché du travail.** Les évaluations indiquent une meilleure intégration dans le marché du travail des bénéficiaires de la formation en alternance avec une durée de chômage après formation moins longue.

ii. Les bénéficiaires du programme dans le cas de la Colombie ont plus facilement accès au crédit dans le cas où ils choisissent l'option de l'entreprenariat.

iii. **Une réduction des transferts et subventions sociaux** ultérieurs pour les jeunes ayant suivi ce programme ;

iv. **Les effets sociaux sur la population.** La formation en alternance à des effets sociaux, dans le cas de la Colombie, qui se traduit par un accroissement de l'employabilité des jeunes, une réduction des violences et agressions dans la rue, etc.

v. **Une formalisation de l'économie informelle.** La formation en alternance a visé également les jeunes qui menaient des activités dans l'économie informelle. Ainsi à la suite de leurs formations ces jeunes se sont retrouvés dans la majeure partie dans l'économie formelle en étant recrutés dans une entreprise ou en montant leurs propres entreprises qu'ils formalisent.

Conditions de réussite

La réussite d'un programme de cette nature est tributaire de deux conditions essentielles :

i. **Implication et adhésion du secteur privé.** Dans le cas de la Colombie la partie du secteur privé est doublement concerné dans ce programme. En tant que formateur premièrement ; et en tant qu'employeur deuxièmement. De ce fait, il doit être au cœur du projet dans la mesure où c'est également lui qui décline ses besoins qui seront intégrés dans les curricula.

ii. **Engagement de l'Etat à payer les établissements privés après insertions des diplômés.** La réussite ou la pérennité de ce genre de programme repose sur la crédibilité que les formateurs donnent à l'Etat. Pour cette raison, ce dernier doit impérativement inciter les formateurs en respectant ses engagements vis-à-vis des établissements privés qui sont chargés de dispenser les formations aux entreprises.

Thème 6

Inclusivité territoriale

L'exclusion et les disparités géographiques entrainent une production effective inférieure à la production potentielle, car des opportunités et des dotations factorielles d'une partie du pays sont inexploitées. L'émergence d'un pays doit être intégrale et pour ce faire, elle doit être accompagnée d'une stratégie de développement territorial qui maitrise la forte urbanisation et procède à un aménagement équitable des différentes parties. Dans ce sens, il convient de prendre en compte les hétérogénéités des territoires certes en termes de besoins en infrastructures, mais aussi selon leur compétitivité dans certaines activités économiques. Cette démarche d'inclusion spatiale est d'autant plus pertinente pour la durabilité du processus d'émergence qu'elle permet la valorisation des potentialités de chaque région et celle de l'équité territoriale, notamment, entre les milieux urbains et ruraux.

BONNE PRATIQUE 17 :
Planification urbaine stratégique avec le secteur privé

DESCRIPTION

Elaboration d'une stratégie de planification en milieu urbain avec le secteur privé à partir du partage d'expérience du Singapour

DÉMARCHE

- Elaboration d'une planification participative et inclusive
- Le respect du principe de transparence
- L'édification de « villes jardin »

RÉSULTATS

- Aménagement des espaces verts (9707 ha)
- Edification des parcs (330 parcs)
- 70% des ménages sont propriétaires des logements qu'ils occupent.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Synergie au niveau de l'Etat qui est au service d'une économie compétitive
- Partenariat public-privé innovant

Description

La pratique s'appuie sur le partage d'expérience de Singapour. Elle s'articule autour d'une stratégie d'élaboration d'un système de planification en milieu urbain avec le secteur privé afin d'offrir un cadre de vie adéquat.

Démarches

L'opérationnalisation de cette pratique repose sur trois axes :

i. Premièrement, **l'élaboration d'une planification inclusive et participative** portée par des institutions fortes ;

ii. Deuxièmement, une planification et une élaboration politique qui **repose sur le principe de transparence,** ce qui rend l'Etat redevable ;

iii. Troisièmement, **l'édification dans le pays de « villes jardin »** (*Garden Cities*) ;

Résultats

En matière d'inclusivité territoriale, cette pratique de planification s'est traduite en Singapour par :

i. La superficie des parcs et des espaces verts est passée de 879 ha en 1975 à 9 707 ha en mars 2014, et le nombre de parcs est passé de 13 à 330 au cours de la même période ;

ii. 70% des ménages sont propriétaires de leurs logements (Singapour).

Conditions de réussite

La réussite de Singapour en matière de planification stratégique repose sur deux conditions principales :

i. **Une synergie au niveau de l'Etat, qui se met au service d'une économie compétitive qui crée des emplois** ;

ii. **Un partenariat public-privé innovant.** L'urbanisation stratégique ne peut se faire sans la participation du secteur privé qui aussi bien dans les domaines comme l'architecture et les BT sont indispensables.

Aller plus loin :

http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/a7fac49f-9c96-4030-8709-ce160c58d15c

BONNE PRATIQUE 18 :
Un programme de développement communautaire : exemple du PUDC au Sénégal

DESCRIPTION

Mettre en place un programme qui vise l'amélioration de l'accès des populations, notamment rurales, aux services sociaux afin de réduire la pauvreté

DÉMARCHE

- Indentification des besoins des ménages ruraux
- Analyse de la concordance entre carte de pauvreté et besoins exprimés par les pauvres
- Benchmarking sur les délais d'exécution
- Développer un programme avec 4 composantes et exécution (PNUD)

RÉSULTATS

- Nouveau modèle de partenariat entre l'Etat et les partenaires internationaux
- Nouvelles méthodes stratégiques de mise en œuvre des programmes d'urgence
- Une amélioration de la fourniture en quantité et en qualité des services sociaux de base.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Respects des différentes actions dans la mise en œuvre du programme d'urgence

Description

Au nombre des objectifs poursuivis par le PSE figure l'amélioration de l'accès des populations, notamment rurales, aux services sociaux afin de réduire la pauvreté rurale et les inégalités entre le milieu urbain et rural. C'est dans ce cadre que le Gouvernement du Sénégal, a mis en œuvre, à travers l'appui du PNUD, le Programme d'urgence de développement communautaire (PUDC) en milieu rural.

Démarche

Le contexte politique du Sénégal au moment de la conception du PUDC était marqué par l'acte 3 de la décentralisation qui préconise la communalisation intégrale plaçant les collectivités locales au cœur de la territorialisation des politiques publiques.

La démarche a commencé par l'identification des besoins exprimés par les populations rurales. Ces besoins ont porté, essentiellement sur la construction de pistes de production et de pistes rurales, l'électrification rurale, la création de centres de santé, l'hydraulique rurale et la mise à disposition d'équipements de transformation pour les femmes.

Une analyse de la concordance entre la carte de la pauvreté et celle des besoins exprimés par les populations a ensuite été réalisée. Ce travail a permis de faire le ciblage des départements et des villages en tenant compte des critères définis dont les principaux sont la taille de la population et la situation de pauvreté. Ce ciblage a débouché sur le choix des régions d'intervention du PUDC.

Pour apprécier la faisabilité technique des réalisations prévues par le PUDC, un important travail de benchmarking sur les délais d'exécution, a été fait lors de la formulation du Programme. Dans cette perspective, la question des délais d'exécution des infrastructures a occupé une place centrale.

La revue critique des besoins, le ciblage et le benchmarking ont permis, entre autres, de développer un programme avec 4 composantes. Il s'agit du « développement d'infrastructures et d'équipements socio-économiques de base », de la « Productivité des populations rurales et la production agricole et de l'élevage », du « Renforcement des capacités institutionnelles aux niveaux central et local » et du Développement d'un système d'information et de suivi & évaluation géoréférencé ». Ces composantes sont conçues dans une approche intégrée pour prendre en charge plusieurs problématiques de développement et répondre aux ODD et aux aspirations des populations.

Enfin l'exécution du programme a été confié au PNUD qui a mis à contribution ses procédures spéciales jugées pertinentes, efficaces, rapides, simplifiées et pragmatiques dans un contexte d'urgence. Ces procédures spéciales ont permis la réduction des délais d'exécution, tout en garantissant la qualité et la transparence grâce à des contrôles de qualité et la sécurisation de l'exécution globale du programme.

Résultats

L'expérience de la mise en œuvre du PUDC, illustre une approche novatrice et audacieuse qui met en évidence le parte-nariat entre le PNUD et le Gouvernement du Sénégal portant essentiellement sur des mécanismes de mobilisation des fonds publics et de partage des coûts.

Ce modèle de partenariat a permis d'atteindre des résultats jamais égalés en termes de réalisations dans un délai réduit sur le terrain avec effets multiplicateurs sur les dimensions socio-économiques.

Ces résultats ont été atteints dans les délais impartis, grâce à des procédures simplifiées, efficaces et efficientes et sur la base des besoins exprimés par les populations et validés par les services ministériels.

Avec ce partenariat, une nouvelle stratégie de planification, d'intervention et de mobilisation de ressources, soit un business model de développement novateur a été développé. Ce qui met en exergue les déterminants qui peuvent conduire à un meilleur pilotage stratégique des pro-grammes d'urgence, a un renforcement des capacités, une modernisation du mode de fonctionnement des collectivités locales et une amélioration de la fourniture en quantité et en qualité des services sociaux de base.

Conditions de réussite :

La réussite du PUDC est à mettre au crédit d'un ensemble d'actions qui peuvent être érigées en conditions de réussite d'un tel programme d'inclusion :

- L'engagement et le portage des plus hautes autorités du pays ;
- Le choix des priorités du programme ;
- Le ciblage des bénéficiaires ;
- L'implication et l'adhésion des populations ;
- La planification détaillée ;
- L'approche intégrée de plusieurs secteurs ;
- Le portage du haut niveau du programme ;
- L'implication des ministères sectoriels ;
- Le choix d'un partenaire pour l'exécution directe ;
- Le respect par les différents acteurs des accords et conventions signés ;
- Un système de suivi efficace ;
- Une stratégie de communication efficace.

Une analyse des recommandations de la CIEA III à travers les bonnes pratiques

La CIEA III s'est terminée sur un ensemble de recommandations qui ont été adressées aux différents acteurs que sont l'Etat, le secteur privé et les partenaires tech-niques et financiers. Avant d'analyser ces recommandations à l'aune des meilleures pratiques recueillies sur le continent et dans quelques pays émergents, présentons les telles qu'elles sont explicitées dans le rapport de la CIEA III.

Les recommandations ont été faites à l'endroit des Etats et du secteur privé, en particulier. En ce qui concerne les Etats ils sont invités à :

i. Mettre en place les conditions d'une stabilité politique, institutionnelle et sécuritaire, et à bâtir une vision à long terme partagée qui transcende les mandats politiques ;
ii. Maintenir les efforts en matière de réforme de l'environnement des affaires, de réalisation d'infrastructures de soutien à la production et de connexion aux marchés, ainsi que de formation, afin d'assurer l'employabilité des jeunes ;
iii. Accorder une attention particulière aux réformes fiscales, en vue d'une meilleure mobilisation des ressources internes ;
iv. Favoriser l'avènement de champions nationaux et régionaux, et développer les échanges intra-africains en facilitant l'accès à des marchés élargis.

Pour ce qui est du secteur privé il a été recommandé :

i. De s'inscrire dans une dynamique à long terme et exploiter les opportunités offertes par les partenariats publics-privés innovants ;
ii. De jouer son rôle dans le processus de valorisation des produits africains par la transformation des ressources naturelles et le recours à l'innovation ;
iii. De valoriser l'importance de son rôle dans la mise en œuvre d'initiatives favorisant le développement de la productivité du travail ainsi que l'inclusion territoriale.

Ces recommandations ont été formulées suivant l'objectif ultime qui est de mettre les pays africains sur une trajectoire d'émergence de façon durable. Certains pays ont entrepris la marche vers l'émergence de manière plus ferme tandis que d'autres restent encore à la traine. Ces derniers peuvent s'inspirer des bonnes pratiques dont une partie a été présentée dans ce présent document.

Ainsi la première série de recommandations s'est adressée à l'Etat. L'accent ayant été mis sur l'assainissement du cadre des affaires, il appert à partir de l'exemple du Rwanda, notamment que c'est une mesure urgente pour propulser le secteur privé des pays africains. Pour réaliser cet objectif, il résulte de l'expérience du Rwanda qu'il faille mettre en place tout un ensemble de réformes qui visent sur une période de10 ans, tout au plus, à figurer dans le top 50 du classement *Doing business*. Les réformes à entreprendre devraient concrètement chercher à juguler la corruption. Le Rwanda, ainsi qu'Ile Maurice ou Botswana doivent la qualité bonne de leurs environnements des affaires à une stratégie aboutie de luttes contre la corruption.

Améliorer le cadre des affaires peut aussi s'inscrire dans une perspective plus spécifique de développement d'une filière. En effet, à l'issu des différentes bonnes pratiques présentées dans ce document il en ressort qu'aucun secteur ou filière ne saurait se développer sans la mise en œuvre de mesures fiscales, foncières, juridiques, etc. qui favorisent l'investissement privé. De ce fait, il faudrait préciser à la suite des recommandations de la CIEA III que des réformes devraient être entreprises en toute cohérence à une politique ou plan d'un développement d'un secteur de l'économie.

Cette recommandation est également valable pour le développement des infrastructures. En effet, comme pour la filière du tourisme au Rwanda ou l'aviation en Ethiopie, les Etats devraient se focaliser davantage sur les investissements d'infrastructures pour le développement de certaines filières. On observe des différents exemples présentés qu'il n'y a pas de plan d'émergence ou de développement qui s'accomplit sans qu'il y ait au préalable des infrastructures de qualité qui permettent aux entreprises d'exercer leurs activités dans un environnement qui assure la compétitivité. En outre pour réaliser ses investissements l'Etat peut s'appuyer sur le secteur privé grâce à un partenariat avec ce dernier.

Il n'y a pas de doute que l'Etat doit tout mettre en œuvre pour promouvoir des champions nationaux. Ces derniers sont nécessaires pour la croissance économique du pays ainsi que sa compétitivité, mais également pour promouvoir le développement du secteur privé. L'exemple du Maroc a montré que la diplomatie éco-

nomique peut être un outil pertinent pour accompagner certaines entreprises à aller sur les marchés mondiaux et à conquérir des parts de marché. Cependant, il faudrait au préalable que celles-ci parviennent à gagner leurs marchés domestiques. A cet effet, la gouvernance est importante comme nous l'avons vu avec les cas d'Ethiopian Airlines et OCP. Sans un management qui a fait de la rentabilité son objectif premier et un leadership visionnaire ces deux entreprises ne seraient pas champions dans leur secteur.

Les recommandations de la CIEA III n'ont pas assez pris en charge la question des stratégies de développement des filières ou des plans d'industrialisation. L'exemple du Rwanda pour ce qui est du tourisme, du Maroc pour l'aéronautique montre d'une manière générale que le développement du secteur privé repose plus sur une stratégie qui vise à promouvoir les secteurs capables de booster les exportations. L'économie va gagner en compétitivité s'il y a une stratégie qui se décline en quelques aspects et qui cherche à promouvoir des secteurs pour lesquels le pays estime avoir un avantage comparatif et gagner au commerce international. Le plan d'industrialisation Maroc illustre parfaitement la pertinence de cette démarche. Par ailleurs, une bonne stratégie de développement d'une filière devrait au mieux prendre en compte les branches qui se trouvent aussi bien en amont qu'en aval du secteur et poser des actions qui vont dans le sens de leur développement. C'est cette politique intégrée qui expliquent la réussite de la stratégie tourisme du Rwanda.

Enfin, l'exemple du Nigéria donne un enseignement majeur sur les filières que les économies africaines devraient considérer dans leur plan de développement. La cul-ture est dans ce sens une dimension trop souvent négligée et qui pourrait être un important levier de la transformation structurelle. A ce niveau également ce qui est déterminant c'est le fait de trouver le produit ou le secteur pour lequel le pays pourrait être compétitif du fait de son avantage comparatif.

Les recommandations adressées au secteur privé ne se sont pas suffisamment focalisées sur les réorganisations qu'il doit opérer en son sein en matière de changement de mode de management. Les entreprises ne sauraient bénéficier d'un environnement des affaires propices ou de tout autre appui des Etats si elles ne sont pas à mesure de se réformer en réalisant des transformations nécessaires pour être plus efficaces. Du coup, le leadership devient un élément crucial pour une telle réalisation. Les leçons qu'il faut tirer de l'expérience d'OCP et de *Ethiopian Airlines* montrent que le leadership doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise. De plus, à l'instar des pays, les entreprises doivent élaborer une planification sur le long terme. Laquelle planification devrait répondre ou s'insérer dans la vision macro du pays.

A la suite de la revue des bonnes pratiques, force est de constater que les recommandations de la CIEA III n'ont pas suffisamment pris en charge la question de l'inclusivité. Au regard des pratiques d'inclusion sociale et territoriale, les recommandations envers l'Etat devraient s'élargir également vers une mise en place de mesures fiscales et de promotion de business inclusif pour réduire la pauvreté et contribuer au développement des em-*powerments* des pauvres. Une participation du secteur privé dans l'inclusivité s'avère aussi efficace aussi bien pour l'équité territoriale que pour le renforcement du capital humain. A cet effet, les recommandations devraient s'élargir vers un partenariat public-privé qui viserait la réduction de la pauvreté et des inégalités.