



## DIRECTION DE LA COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT

DCD(2000)10/ANN5  
A usage officiel**ATELIER DU CAD : VERS L'ELABORATION DE BONNES PRATIQUES A L'INTENTION DES  
DONNEURS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE DOMAINE DES ECHANGES****ETUDE DE CAS SUR LE RESEAU DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'EST, LE RESEAU DE  
L'ENTREPRISE EN AFRIQUE AUSTRALE, LE RESEAU DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE  
L'OUEST**

*La présente étude de cas sur les réseaux d'entreprises en expansion en Afrique examine les enseignements que peuvent en tirer les donneurs dans leur effort pour favoriser une stratégie régionale de développement des échanges et des investissements en tant que tremplin vers l'intégration régionale et mondiale. Elle offre également un modèle unique quant à la façon dont la nouvelle génération d'entrepreneurs peut contribuer à renforcer la compétitivité internationale, ainsi qu'à établir et à mettre en oeuvre un programme de réforme des échanges. Elle a été effectuée par une société de conseil privée en liaison avec l'USAID en vue de contribuer aux débats de l'atelier des 29-30 mai 2000 sur le thème "vers l'élaboration de bonnes pratiques à l'intention des donneurs pour le renforcement des capacités dans le domaine des échanges". Les opinions exprimées dans cette étude de cas sont celles de Management Systems International (MSI), maître d'oeuvre de ce programme conduit par l'OCDE depuis 1995-1999.*

Personne à contacter : Ebba Dohlman [tél. : (33) 1 45 24 98 48/fax : (33) 1 44 30 63 33/Email :  
ebba.dohlman@oecd.org]

JT00110536

## TABLE DES MATIÈRES

Acronymes .....	4
I. L'initiative Réseau de l'entreprise.....	5
A. Introduction .....	5
B. Présentation générale.....	5
<i>Contexte politique</i> .....	6
<i>Contexte économique</i> .....	6
<i>Évolutions positives récentes</i> .....	7
<i>Organisation du Réseau de l'entreprise</i> .....	8
<i>Exemples de réalisations</i> .....	9
II. Obstacles aux échanges et besoins en matière de renforcement des capacités.....	12
A. Obstacles aux échanges régionaux et internationaux liés aux politiques mises en œuvre et aux problèmes du côté de l'offre.....	12
<i>Environnement macroéconomique</i> .....	12
<i>Politiques sectorielles</i> .....	13
<i>Coût des facteurs</i> .....	13
<i>Coûts de transaction</i> .....	13
<i>Accès aux possibilités de financement</i> .....	13
<i>Investissement direct étranger</i> .....	13
<i>Obstacles au financement et à l'investissement régional résultant des politiques mises en œuvre</i> .....	14
<i>Obstacles au financement et à l'investissement régional résultant du comportement des acteurs</i> .....	15
<i>Institutions commerciales</i> .....	15
<i>Institutions d'intégration économique régionale</i> .....	16
B. Besoins des Réseaux de l'entreprise en matière de renforcement des capacités.....	21
III. Efforts des donneurs pour promouvoir le renforcement des capacités des Réseaux de l'entreprise dans le domaine des échanges .....	22
A. <i>Soutien des donneurs aux Réseaux de l'entreprise</i> .....	22
B. <i>Financement initial pour le renforcement des institutions régionales et la mise en place des réseaux</i> .....	23
C. <i>Assistance technique pour le lancement, la promotion et le développement des Réseaux</i> ....	23
<i>Identification des membres appelés à former le noyau du Réseau</i> .....	24
<i>Élaboration d'un plan d'action stratégique</i> .....	24
<i>Renforcement des capacités de lobbying</i> .....	24
<i>Élaboration d'une stratégie pour assurer la viabilité financière</i> .....	25
<i>Échange d'expériences entre les unités nationales</i> .....	25
<i>Création d'une image de marque et relations extérieures</i> .....	25
D. <i>Développement des contacts entre les entreprises</i> .....	25
E. <i>Le Centre régional d'informations commerciales (CRIC)</i> .....	26
F. <i>Partenariats public/privé pour la réforme</i> .....	26
G. <i>Allocation de ressources</i> .....	27
H. <i>Autonomie locale</i> .....	27

I.	<i>Viabilité</i> .....	27
J.	<i>Coordination des donateurs</i> .....	28
IV.	Conclusions et recommandations .....	28
A.	Conclusions .....	28
	<i>Les échanges ne constituent pas (encore) une des grandes priorités des gouvernements africains</i> .....	28
	<i>Le secteur privé formel doit être le fer de lance</i> .....	29
	<i>Les marchés régionaux sont essentiels à la transition vers la mondialisation</i> .....	29
	<i>Les partenariats entre le secteur public et le secteur privé doivent être effectifs et réguliers</i> .....	30
	<i>Les Réseaux de l'entreprise peuvent jouer un rôle central dans le développement des échanges régionaux et internationaux</i> .....	30
B.	Recommandations .....	30
	<i>Faire de l'intégration régionale une priorité</i> .....	30
	<i>Aider à développer l'accès aux possibilités de financement à moyen et à long terme</i> .....	32
	<i>Encourager les programmes du secteur privé visant à établir des liens d'entreprise à entreprise</i> .....	32
	<i>Promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et faciliter les flux d'informations commerciales</i> .....	33
	<i>Encourager les forums de production des échanges productifs</i> .....	33
	<i>Renforcer les capacités dans le domaine des négociations commerciales multilatérales</i> ...	33
	<i>Faire connaître les réussites exemplaires</i> .....	33
	<i>Créer un groupe cible donateurs/secteur public/secteur privé</i> .....	33
	Annexe : Club du Sahel - Réunion du Comité de Pilotage du PASP, 28 et 29 octobre 1999	36
	Références .....	41

## ÉTUDE DE CAS SUR

### LE RÉSEAU DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'EST LE RÉSEAU DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE AUSTRALE LE RÉSEAU DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE DE L'OUEST

#### Rapport préparé par:

**Deborah Orsini**  
**Management Systems International**  
**Washington, D.C.**

#### Acronymes

AFD	Agence française de développement
BABA	British African Business Association
CCA	Corporate Council on Africa, États-Unis
CRIC	Centre régional d'informations commerciales
DfID	Department for International Development (ministère britannique du développement international)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petites et moyennes entreprises
REAA	Réseau de l'entreprise en Afrique australe
REAE	Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Est
REAO	Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest

## **I. L'initiative Réseau de l'entreprise**

### **A. Introduction**

1. L'initiative *Réseau de l'entreprise* a été lancée en 1993 en Afrique occidentale. En 1998, cette initiative a été étendue à l'Afrique orientale et à l'Afrique australe. Elle compte aujourd'hui sur la participation de plus de 500 hommes et femmes d'affaires membres de l'une des 30 unités nationales, elles-mêmes regroupées dans trois réseaux d'entreprises régionaux: le Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest (REAO), le Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Est (REAE) et le Réseau de l'entreprise en Afrique australe (REAA). Chacun de ces réseaux d'entreprises régionaux a une double mission: améliorer le climat des affaires dans les pays membres et promouvoir le commerce et l'investissement transnational au sein de la région géographique qu'il couvre. Pour réaliser cette mission, les membres des Réseaux de l'entreprise poursuivent quatre objectifs communs: accroître la compétitivité de chacune des entreprises adhérentes, faciliter l'accès aux moyens de financement, améliorer la circulation des informations commerciales et encourager les initiatives d'intégration économique régionale.

2. Tous les programmes des Réseaux de l'entreprise mettent fortement l'accent sur le renforcement des capacités dans le domaine des échanges en ciblant avant tout les transactions intra-régionales mais aussi les relations Nord-Sud. Depuis le lancement de l'initiative Réseau de l'entreprise en 1993, six donateurs bilatéraux (États-Unis, France, Canada, Suisse, Belgique et Japon) et deux donateurs multilatéraux (Banque mondiale et Union européenne) ont apporté leur concours au financement des trois Réseaux de l'entreprise régionaux. L'USAID a commandé la présente étude de cas en vue de contribuer à l'évaluation par le CAD des meilleures pratiques parmi les initiatives prises par les donateurs pour favoriser le renforcement des capacités dans le domaine des échanges, et elle constitue un complément aux études de cas sur le Sénégal, le Ghana, El Salvador et le Vietnam. Cette étude de cas, qui prend la forme d'une étude documentaire, porte essentiellement sur (1) l'organisation et les réalisations des Réseaux de l'entreprise, en mettant l'accent sur les activités qui renforcent les capacités dans le domaine des échanges régionaux et internationaux, (2) les obstacles aux échanges et les besoins des Réseaux de l'entreprise en matière de renforcement des capacités dans le domaine des échanges; (3) les efforts des donateurs en faveur des Réseaux de l'entreprise; et (4) les conclusions et recommandations en matière de renforcement des capacités dans le domaine des échanges et de coordination des donateurs apportant un soutien aux entreprises privées locales. Elle ne traite que des questions relevant du champ de l'étude pour lesquelles il existait une documentation suffisante pour permettre d'y donner une réponse bien étayée.

### **B. Présentation générale des Réseaux de l'entreprise**

3. L'idée initiale de créer un réseau d'entrepreneurs africains de la nouvelle génération est issue d'une conférence du secteur privé organisée en 1991 au Sénégal sous l'égide de l'USAID et de l'OCDE/Club du Sahel. Cette conférence visait à réunir les acteurs du secteur privé des pays tant anglophones que francophones de la région, à évaluer l'environnement dans lequel le secteur privé opère en Afrique de l'Ouest, et à établir un programme d'action permettant au secteur privé de modifier cet environnement. Une des actions prioritaires définies par les participants était la création d'un réseau d'hommes et de femmes d'affaires qui œuvreraient ensemble à la réalisation des changements préconisés dans le plan d'action et à la promotion des relations d'entreprise à entreprise en Afrique de l'Ouest. Pour répondre à cette demande, l'USAID a accepté de fournir un financement initial de montant limité pour faciliter la création d'un réseau d'entrepreneurs ouest-africains autofinancé et piloté au plan local. Ce financement a permis de prendre en charge l'organisation de réunions régionales trimestrielles et les

services d'une équipe d'assistance technique de deux personnes en vue d'apporter aux réseaux une aide sur la marche à suivre dans leurs efforts pour définir leur mission et leurs objectifs.

4. Le REAO, le premier des trois Réseaux de l'entreprise régionaux, a été lancé en 1993 par un noyau de cinq entrepreneurs pour chacun des sept pays. Trois ans plus tard, le REAO s'était développé au point que le nombre de ses membres était passé de 35 à 350 hommes et femmes d'affaires représentant non plus sept mais treize pays d'Afrique de l'Ouest, tant anglophones que francophones<sup>1</sup>. En 1998, de nouveaux Réseaux de l'entreprise régionaux ont été créés en Afrique de l'Est (60 membres représentant six pays)<sup>2</sup> et en Afrique australe (100 membres représentant onze pays)<sup>3</sup>.

5. Les membres du Réseau de l'entreprise prennent en charge les frais de fonctionnement de leurs réseaux nationaux tout comme (après une période de démarrage) ceux d'un secrétariat régional de dimension restreinte. La plupart des membres sont les propriétaires et les exploitants à titre individuel d'entreprises privées très intéressées par les marchés régionaux et ayant un rôle à long terme à jouer au sein de leur économie nationale, qui appliquent des techniques de gestion modernes, sont bien au fait de l'utilité et des avantages des technologies de l'information, ont conscience de devoir accroître leur compétitivité pour accéder aux marchés mondiaux, sont peut familiarisées avec les programmes d'aide des donateurs et aspirent à s'engager dans un partenariat constructif avec les pouvoirs publics pour œuvrer au changement. Les membres souhaitent avant tout renforcer leurs entreprises respectives par le biais du Réseau, principalement grâce aux perspectives d'expansion de leurs activités au sein du marché régional qu'il offre. Les initiatives de réforme de l'action des pouvoirs publics leur sont utiles à condition qu'elles contribuent au développement effectif des opportunités commerciales au sein de la région.

6. La rapide expansion des trois Réseaux de l'entreprise régionaux et l'engagement durable de leurs membres paraissent démontrer que ces nouvelles organisations comblent un besoin tenant dans une large mesure au contexte politique et économique dans lequel opère la majeure partie du secteur privé local africain.

### *Contexte politique*

7. Ce n'est que depuis le début des années 80 que des évolutions démocratiques réelles se sont produites en Afrique. Des élections libres se sont depuis tenues dans de nombreux pays, mais elles sont contrebalancées par les récents coups de force militaires en Côte-d'Ivoire, en Gambie et au Tchad, ainsi que par des troubles civils incessants au Congo, en Angola et dans la Sierra Leone. Les institutions démocratiques demeurent extrêmement fragiles et la société civile est dans le meilleur des cas faiblement organisée. Cependant, les journalistes peuvent de plus en plus s'exprimer librement, des stations de radio privées indépendantes apparaissent, le secteur public n'est plus intouchable et certaines affaires de fraude et de corruption sont révélées au grand jour. Les Réseaux de l'entreprise font partie de ce paysage politique en mutation et peuvent dans la plupart des pays militer ouvertement en faveur de la réforme.

---

<sup>1</sup> Les pays membres du REAO sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, le Sénégal, le Tchad et le Togo.

<sup>2</sup> Les pays membres du REAE sont le Burundi, l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie. L'adhésion d'un septième pays, Djibouti, a été approuvée en mars 2000.

<sup>3</sup> Les pays membres du REAA sont l'Afrique du Sud, le Botswana, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, Maurice, le Mozambique, la Namibie, le Swaziland, la Zambie et le Zimbabwe.

*Contexte économique*

8. Les entreprises privées de la plupart des pays d'Afrique doivent lutter pour survivre. Leurs difficultés découlent de la taille restreinte du secteur privé formel, des mauvaises relations entretenues par le passé par l'État et le secteur privé, du cadre juridique et réglementaire extrêmement restrictif dans lequel elles opèrent, ainsi que de l'absence d'un marché régional pour leurs biens et services.

9. *La taille restreinte du secteur privé formel* est une conséquence historique du système des concessions coloniales, dans lequel les entreprises privées devaient obtenir une autorisation spéciale pour opérer sur un marché particulier. Un grand nombre de concessions sous contrôle étranger ont été tolérées après l'indépendance par la nouvelle élite administrative africaine, opposée au développement d'un secteur privé local susceptible de lui disputer le pouvoir. Après l'indépendance, les leaders politiques ont également créé de grandes entreprises publiques dont les dirigeants étaient directement responsables devant eux. Un petit nombre d'entreprises privées locales, étroitement liées au régime politique en place, étaient autorisées à exercer leurs activités. Afin de protéger ses intérêts, cette première génération d'hommes et de femmes d'affaires locaux s'est souvent résolument opposée à la libéralisation des marchés. Avec pour résultat une économie extrêmement réglementée et une industrie privée locale presque totalement inexistante. Les entrepreneurs locaux qui s'engageaient dans des activités économiques relevant du secteur formel le faisaient généralement dans le secteur des services, où les investissements requis étaient moins onéreux et où il était possible de réaliser rapidement des profits .

10. *Les relations entre l'État et le secteur privé formel local* demeurent tendues dans bien des pays d'Afrique. Contrairement à ce qui s'est produit en Asie, les États africains n'ont généralement pas cherché à soutenir le secteur privé local, bien que certains mariages de raison aient toujours existé. L'administration publique, assurée par une classe administrative instruite, exerce dans une large mesure un contrôle discrétionnaire sur le secteur privé formel par le biais de toute une série de réglementations et d'autorisations. Jusqu'à une date récente, cette élite instruite pouvait mettre à profit son pouvoir pour tirer une rente du secteur privé. Les mécanismes permettant un dialogue franc et ouvert étaient peu nombreux et étaient mis en œuvre à intervalles très espacés.

11. *Le cadre juridique et réglementaire* restreint la capacité du secteur privé à assumer le rôle de "moteur du développement économique". Des réformes sont nécessaires, spécialement en ce qui concerne les régimes fiscaux et douaniers. La déréglementation du secteur financier est également particulièrement essentielle si l'on veut que les entreprises du secteur privé local aient accès à des instruments financiers adaptés à leurs besoins. L'accès au crédit à moyen et à long terme et aux possibilités de financement par émission d'actions demeure un obstacle fondamental pour la presque totalité des entreprises du secteur privé local en Afrique.

12. *L'absence de marchés régionaux* est un des principaux facteurs qui a contribué à la création de chacun des Réseaux de l'entreprise régionaux. Tous les pays d'Afrique occidentale, orientale et australe sont partisans de l'intégration économique régionale. Beaucoup ont créé un ministère à part entière chargé de cette question. Le secteur privé est pour sa part bien conscient du fait que les marchés nationaux sont trop étroits pour permettre un développement industriel ou agricole significatif. Cependant, malgré l'intérêt des secteurs public et privé, aucun progrès réel dans le sens de l'intégration régionale n'a été accompli. Les institutions d'intégration économique régionale (la CEDEAO et l'UEMOA en Afrique occidentale, la CAO en Afrique orientale, le COMESA et la SADC en Afrique orientale et australe) ont été incapables de mettre en œuvre des accords commerciaux régionaux, malgré les nombreux projets de protocoles et de traités. Les priorités nationales continuent à prendre le pas sur les priorités régionales. En outre, le marché régional ne s'est vu accorder qu'une faible importance par le secteur privé formel, par tradition davantage tourné vers les marchés européens, et même vers les États-Unis, que vers les autres pays de la région. Les propriétaires et les exploitants des entreprises africaines ne connaissent guère les pays voisins de leur région. La vaste

majorité des échanges régionaux est assurée par le secteur informel, en dehors du cadre légal. Les entreprises du secteur formel ne savent souvent pas à quel point leurs produits circulent au sein de la région au travers des échanges du secteur informel.

### *Évolutions positives récentes*

13. Ces dernières années, deux évolutions positives se sont produites dans l'environnement économique en place dans les pays d'Afrique. Tout d'abord, une nouvelle génération extrêmement dynamique d'entrepreneurs africains joue désormais un rôle de plus en plus important dans l'activité économique. Ensuite, les économies africaines ont encaissé le double choc de l'ajustement structurel et de la dévaluation des monnaies locales. Bien que certaines entreprises en aient souffert, ces changements ont assurément eu des conséquences positives.

14. Le secteur formel local connaît une mutation rapide. Le secteur privé formel de la "première génération" apparu après l'indépendance est arrivé à maturité dans un environnement caractérisé par des marchés protégés et par des liens étroits avec les régimes en place et où l'accès aux ressources et aux gouvernants était accordé à une petite élite en échange de son soutien politique. Le secteur privé africain de la "nouvelle génération" est composé d'hommes et de femmes d'affaires dotés d'un plus grand esprit d'entreprise et désireux de tirer parti des opportunités commerciales offertes par la libéralisation politique et économique. Dans leurs pays, ces entrepreneurs de la nouvelle génération opèrent dans un contexte difficile qui n'admet aucune erreur. Ils font partie du mouvement de la société civile en voie d'expansion en Afrique et demandent à être associés aux décisions prises par les pouvoirs publics. Les membres du Réseau sont issus de cette nouvelle génération d'entrepreneurs africains.

15. L'*ajustement structurel* a été imposé aux gouvernements africains par la communauté des donateurs, le FMI et la Banque mondiale en tête. Les programmes d'ajustement structurel et la dévaluation des monnaies locales, dont le franc CFA, ont eu des effets négatifs immédiats pour les industries nationales abritées, confrontées pour la première fois à la concurrence, comme pour les consommateurs, victimes d'une diminution de leur pouvoir d'achat. Ces deux événements ont toutefois eu des effets positifs pour le secteur privé formel local. Les politiques d'ajustement structurel ont sensiblement contribué à réduire le rôle de l'État au sein de l'économie et obligé les pouvoirs publics à accepter de considérer le secteur privé comme un partenaire. Bien qu'elles aient souvent été mal appliquées, ou de façon incomplète, les politiques d'ajustement ont facilité la stabilisation macroéconomique, la libéralisation de l'économie et la restructuration du secteur bancaire en faillite. Dans l'ensemble, le secteur privé formel a tiré parti de l'ajustement structurel.

16. Les Réseaux de l'entreprise s'attaquent à ces problèmes contextuels au travers de leurs plans d'action stratégique qui visent essentiellement à engager un dialogue constructif avec l'État, à faciliter l'accès aux crédits à moyen et à long terme ainsi que le financement par émission d'actions, à accroître la compétitivité sur le marché mondial des biens et services africains, à promouvoir l'entrepreneuriat national et à développer un marché régional.

### ***Organisation du Réseau de l'entreprise***

17. L'initiative Réseau de l'entreprise organise le secteur privé africain selon un modèle unique. Chacun des réseaux régionaux se compose d'unités nationales. Ces unités nationales sont constituées d'un groupe trié sur le volet d'hommes et de femmes d'affaires de la nouvelle génération désireux de consacrer leur temps et leurs ressources financières à la création d'un Réseau de l'entreprise. Généralement identifié par l'équipe d'assistance technique grâce à des entretiens ciblés, le groupe qui constitue le noyau de chacune des unités nationales, habituellement composé de trois à cinq personnes, recrute d'autres membres

présentant le même profil, c'est-à-dire des entrepreneurs d'une grande intégrité ayant investi leurs capitaux personnels dans leurs propres entreprises et soucieux de réaliser les deux objectifs du Réseau – améliorer le climat des affaires et encourager les échanges et l'investissement régionaux. Les membres de l'unité nationale sont délibérément recrutés dans tous les secteurs d'activité afin de veiller à la défense des intérêts les plus généraux du secteur privé<sup>4</sup>.

18. Les objectifs du Réseau de l'entreprise sont strictement apolitiques. Leurs ressources humaines et financières étant nécessairement limitées, les Réseaux de l'entreprise cherchent à jouer un rôle de catalyseur dans leur environnement national et régional et recherchent des synergies avec d'autres organisations du secteur privé, telles que les Chambres de commerce, les associations de producteurs et les fédérations patronales, dans la poursuite d'objectifs communs. Plusieurs unités nationales sont également membres institutionnels des Fondations du secteur privé de leur pays (Ouganda, Ghana).

19. Parmi les autres partenaires stratégiques des Réseaux de l'entreprise figurent les gouvernements nationaux, les institutions économiques régionales, les organismes donateurs, les institutions financières internationales, les organisations internationales du secteur privé et les investisseurs étrangers. Les membres du Réseau exercent les fonctions de conseillers auprès d'un certain nombre d'organismes internationaux. Des protocoles d'accord en bonne et due forme ont été signés avec la CEDEAO, le COMESA, le groupe de la Banque mondiale chargé du partenariat avec les entreprises et l'AFD.

### *Exemples de réalisations*

20. Les Réseaux de l'entreprise cherchent à régler par des initiatives privées les problèmes du secteur privé. Les résultats obtenus à ce jour par les réseaux sont impressionnants, compte tenu de leur création récente et de leurs ressources humaines et financières limitées. En voici quelques exemples en rapport avec le renforcement des capacités dans le domaine des échanges régionaux et internationaux:

Afrique de l'Ouest (depuis mars 93):

- un Fonds de l'entreprise ouest-africain doté d'un capital de 15 millions de dollars des États-Unis exclusivement financé par le secteur privé a été créé à l'initiative de Ken Ofori-Atta, de Databank Financial Services, Ghana, pour promouvoir les échanges et les investissements régionaux au sein de la CEDEAO;
- le REAO a organisé quatre conférences régionales pour promouvoir les relations commerciales intra-régionales et pour débattre des questions d'intégration régionale;
- le REAO a créé un sous-réseau professionnel, *Netforce*, composé de cabinets d'audit ouest-africains qui unissent leurs efforts pour renforcer les critères de professionnalisme et pour remporter des marchés régionaux;

---

<sup>4</sup> Le Réseau compte généralement de 10 à 15 membres dans chaque pays. La plupart des unités nationales exigent que les nouveaux membres potentiels soient parrainés par un membre en activité et que les autres membres approuvent son admission. Grâce au maintien d'un mode de recrutement extrêmement sélectif, les réseaux sont parvenus à assurer une forte cohésion entre leurs membres, compensant ainsi le traditionnel manque de confiance entre les entrepreneurs n'appartenant pas à la même famille ou à la même tribu.

- les membres du REAO font appel au Réseau pour trouver de la main-d'œuvre qualifiée dans d'autres pays (cadres, chefs de chantier, etc.);
- le REAO a activement participé au lancement du Forum ouest-africain, organe consultatif régional sur la politique d'intégration régionale qui réunit les grands acteurs régionaux (CEDEAO, UEMOA, CILSS et REAO) pour mettre en commun les informations sur les initiatives d'intégration régionale, pour examiner, étudier et définir les positions relatives aux aspects techniques de l'intégration régionale et pour procéder aux nominations et prendre des engagements à titre préliminaire en vue de l'action au sein des différentes entités conformément au mandat de chacune d'elles;
- le REAO a mené à bien une étude spéciale sur le coût et les délais de réalisation des transferts monétaires intra-régionaux, notamment au travers des banques régionales telles que la Bank of Africa et l'Ecobank, en vue d'encourager des transferts plus efficaces au sein de la CEDEAO;
- le REAO a proposé au Forum ouest-africain ainsi qu'aux donateurs intéressés de créer un observatoire des pratiques en matière de passage des frontières en vue de traquer les anomalies et de les porter à la connaissance des autorités nationales (douanes, immigration, police, etc.), et il participe actuellement à sa mise en œuvre;
- le REAO a été invité à contribuer au débat sur le projet de refonte de la convention ACP-UE et sur le code de l'investissement unifié de l'UEMOA;
- le REAO a créé en 1995 un Centre régional d'informations commerciales (CRIC) pour collecter et diffuser des informations commerciales à la demande de ses membres, créer un site web et publier une lettre d'information trimestrielle bilingue, le *Networker*.
- les membres du Réseau du Nigeria participent activement au Sommet économique nigérian, commission d'examen conjoint annuel des politiques économiques, et ils établissent des relations avec les partenaires du REAO au sein de la région et avec les alliés stratégiques du REAO pour étudier les perspectives d'investissement au Nigeria après sa récente démocratisation.

Afrique de l'Est (depuis juillet 98):

- un fonds d'investissement national a été créé au Kenya, et l'étude des mécanismes permettant de porter cette initiative à l'échelle régionale en l'an 2000 est en cours;
- des exportations de fruits de la passion du Rwanda vers l'Ouganda ont actuellement lieu;
- un magazine sur les échanges et l'investissement en Afrique de l'Est, *EnterpriseAfrica*, a été lancé par un membre du REAE;
- un atelier sur le capital-risque est organisé à Nairobi par le Réseau de l'entreprise du Kenya pour examiner les possibilités de financement dont bénéficient les entreprises de la région;
- les Réseaux de l'entreprise kenyan, ougandais et tanzanien ont contribué à l'élaboration d'un document exposant la stratégie du secteur privé face à la Communauté de l'Afrique orientale;
- le REAE a créé un site web présentant des informations commerciales ainsi que le profil de ses membres;

- le REAE a tenu en 1999 sa première conférence régionale, axée sur le marché régional d'Afrique orientale, qui a abouti à la signature avec le COMESA d'une déclaration d'intention en vue de poursuivre les efforts communs de promotion de l'intégration régionale.

Afrique australe (depuis octobre 98):

- des fonds d'investissement nationaux ont été créés en Zambie, au Zimbabwe, au Mozambique et au Botswana et des mécanismes de coordination interne au Réseau sont actuellement étudiés pour porter ce concept à l'échelle régionale en Afrique australe d'ici la fin de l'année;
- des membres du Réseau de Tanzanie et de Maurice négocient actuellement la création d'une entreprise conjointe de filature de coton;
- le Réseau du Mozambique a signé un accord avec la SAFRI (initiative de l'industrie allemande pour le développement de l'Afrique australe) en vue de la création d'une fondation nationale de l'excellence au Mozambique visant à accroître la compétitivité; les membres du réseau national ont été invités en mai 2000 au premier Forum des entreprises d'Afrique (*Africa Business Forum*), organisé par la SAFRI et Afrika Verein;
- les membres du REAA ont été invités par le Forum économique mondial à participer à plusieurs groupes de travail sur les échanges et l'investissement lors du Forum économique de l'Afrique australe (*Southern African Economic Forum*) à Durban, Afrique du Sud, en juin 1999;
- le REAA a créé un site web interactif présentant des informations commerciales ainsi que le profil de ses membres;
- les membres du REAA participeront en juin 2000 à une mission commerciale aux États-Unis en vue de promouvoir les relations d'affaires;
- le REAA a tenu sa première conférence régionale à Maurice en juin 1999 pour débattre des questions d'intégration régionale et a signé avec le COMESA une déclaration d'intention en vue de la poursuivre des objectifs communs en matière d'échanges et d'investissement;
- le REAA a créé deux sous-réseaux professionnels, l'un dans le domaine du tourisme et l'autre dans celui des marchés de capitaux, en vue de promouvoir les investissements conjoints et le renforcement des capacités;
- un grand accord commercial régional, facilité par le REAA, a été signé entre Delta Cafés au Mozambique et Tanganda Tea au Zimbabwe;
- la Banque d'import-export des États-Unis (*U.S. EXIM Bank*) négocie actuellement un accord de représentation avec les membres du REAA pour faciliter le financement des exportations dans la région;
- le REAA organise des ateliers régionaux trimestriels sur les questions de compétitivité;
- le REAA a contribué à l'organisation d'un atelier régional sur la mise en œuvre du protocole commercial de la SADC.

Outre ces réalisations au niveau régional, des centaines de transactions ont eu lieu entre différents membres d'un même réseau national.

21. Les estimations en dollars des États-Unis du volume des transactions commerciales enregistrées en 1999 au sein de cinq réseaux nationaux du REAA, communiquées à la dernière réunion régionale du REAA organisée à Madagascar en mars 2000, offrent une autre illustration des capacités des Réseaux de l'entreprise dans le domaine des échanges:

- au Botswana, le volume des transactions commerciales totalise environ 2,5 millions de dollars (technologies de l'information, services d'ingénieurs-conseils, tourisme),
- en Zambie, le volume des transactions commerciales résultant de contacts établis grâce au Réseau s'est élevé à 700.000 dollars, auxquels il faut ajouter la dotation en fonds propres du ZINC, Zambia Investment Club, soit 50.000 dollars,
- à Maurice, le volume des transactions commerciales avec des entreprises de la région s'élevait à 300.000 dollars (minoterie, papier, tourisme, filatures de coton),
- au Zimbabwe, le volume des transactions commerciales réalisées au sein du Réseau étaient estimées à 600.000 dollars, auxquels il convient d'ajouter la création du *Zimbabwe Enterprise Network Work Out Team*, doté d'un capital total de 10.000 dollars en vue du rachat ou de la restructuration de sociétés peu performantes,
- au Mozambique, le volume des transactions commerciales s'élevaient à 400.000 dollars, principalement du fait de l'expansion de Delta Café dans d'autres pays d'Afrique australe; le cofinancement d'entreprises sous-traitantes de Mozal est actuellement envisagé.

## **II. Obstacles aux échanges et besoins en matière de renforcement des capacités**

22. Cette section examine les obstacles aux échanges et les besoins en matière de renforcement des capacités dans le domaine des échanges du point de vue des entreprises du secteur privé local membres des trois Réseaux de l'entreprise régionaux.

### **A. Obstacles aux échanges régionaux et internationaux liés aux politiques mises en œuvre et aux problèmes du côté de l'offre**

#### *Environnement macroéconomique*

23. Malgré la réaction globalement positive des économies nationales africaines aux initiatives d'ajustement structurel des années 90, et notamment à la libéralisation des marchés et à la libre fluctuation des monnaies, la plupart des membres du Réseau continuent à nourrir des craintes quant à la stabilité de l'environnement macroéconomique dans leur pays. En dépit d'une augmentation relativement importante du taux de croissance du PIB, l'inflation demeure élevée dans de nombreux pays (36% au Ghana, 40% en Zambie et 56% au Zimbabwe, par exemple). De nombreux programmes de réforme du secteur public ont été mis en œuvre, mais les déficits budgétaires demeurent chroniques et la bonne gouvernance constitue toujours un problème fondamental. Beaucoup de réformes économiques bien conçues ont été adoptées mais elles restent lettre morte. La privatisation s'est accélérée, mais de nombreuses interrogations demeurent concernant la privatisation équitable des actifs restants.

24. Les membres du Réseau se plaignent très fréquemment de l'inflation chronique, des politiques budgétaires peu satisfaisantes mises en œuvre par les pouvoirs publics (et de l'absence de consultation du

secteur privé pour l'élaboration du budget), des politiques fiscales extrêmement pesantes et du manque d'accès à des possibilités de financement à moyen et à long terme. Les investisseurs étrangers bénéficient automatiquement d'allègements fiscaux et d'autres mesures d'incitation avantageuses, alors que ces mêmes mesures d'incitation ne sont pas accordées au secteur privé africain qui est par ailleurs souvent harcelé par les services des douanes, de l'immigration et de l'administration fiscale.

### ***Politiques sectorielles***

25. Les politiques sectorielles sont peu développées dans la plupart des pays où est implanté le Réseau de l'entreprise, et il n'est fait qu'une trop faible place au dialogue avec les entités du secteur privé formel local engagées dans les secteurs cibles, en particulier l'agriculture, les transports et le tourisme. Rien que dans le secteur de l'agriculture, la reprise des efforts pour combler les déficits alimentaires exigera de notables améliorations des techniques de production agricole au cours de la prochaine décennie, auxquelles le secteur privé local devra être associé.

### ***Coût des facteurs***

26. La compétitivité des produits africains est sérieusement handicapée par le coût élevé des facteurs. L'insuffisance des infrastructures, et notamment le coût élevé et l'imprévisibilité des transports ainsi que le mauvais état des réseaux routiers et ferroviaires, le manque d'entrepôts (surtout réfrigérés) pour les exportations, et le peu de fiabilité des approvisionnements en eau et en électricité sont de graves problèmes. Par comparaison avec les autres régions en développement du monde, la population active est peu instruite, et il n'existe que peu de possibilités de formation technique. La prévalence du VIH/SIDA et l'inadéquation des systèmes de santé constituent de plus en plus un facteur essentiel affectant la productivité du travail. Enfin, le coût du capital est exceptionnellement élevé par comparaison aux normes occidentales (allant de 18% en Afrique du Sud à 55% au Zimbabwe)<sup>5</sup>.

### ***Coûts de transaction***

27. Les procédures administratives sont longues et coûteuses. De nombreux pays ont créé des centres de promotion des investissements en vue de mettre en place un système de guichet unique pour l'obtention des licences et des autorisations par les investisseurs, mais davantage doit être fait pour simplifier la procédure. Un environnement imprévisible et imposant d'énormes coûts cachés aux entreprises ne leur permettra jamais d'être compétitives dans la course aux investissements étrangers.

### ***Accès aux possibilités de financement***

28. Pour les PME locales, les possibilités de crédit à moyen et à long terme et de financement par émission d'actions font cruellement défaut. La structure des banques commerciales ne leur permet pas de fournir des financements à long terme et les ressources à moyen et à long terme disponibles sur le marché sont presque toutes mobilisées par des projets de 5 à 10 fois supérieurs par leur ampleur à ceux des PME locales. Les garanties exigées pour les prêts à court terme sont très élevées. Les droits de propriété foncière sont difficiles à prouver au moyen de documents ou ne sont tout bonnement pas la portée des simples particuliers, ce qui restreint les moyens de fournir des garanties.

<sup>5</sup> Report on the 1999 Southern African Economic Summit, Durban, Afrique du Sud, Forum économique mondial, Genève, Suisse.

*Investissement direct étranger*

29. Pour atteindre les niveaux de croissance qu'ils recherchent afin de réduire la pauvreté, les pays d'Afrique doivent diversifier leur économie et accroître la valeur-ajoutée des produits locaux. D'importants investissements directs étrangers seront pour cela nécessaires. Seulement 1 à 2% du volume total des investissements directs étrangers dans le monde ont l'Afrique pour destination, et sur ce montant, 70% sont investis dans quatre pays qui ont beaucoup diversifié leur économie: le Nigeria, l'Afrique du Sud, l'Égypte et le Maroc. Les entrées limitées d'IDE en Afrique indiquent que la perception du risque demeure bien trop élevé pour être acceptable. Les membres des Réseaux de l'entreprise offrent aux investisseurs étrangers la sécurité qu'apporte un partenaire étranger fiable et bien formé. Le défi à relever consiste à renverser l'image négative dont souffre l'Afrique auprès des investisseurs étrangers.

30. Parallèlement à la nécessité d'accroître les entrées d'IDE, les investissements transnationaux au sein de chacune des régions géographiques pourraient être grandement facilités. Les investissements transnationaux ont en partie été freinés par des délais bureaucratiques et politiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de promotion de l'intégration régionale. Ils ont également été entravés par l'absence d'efforts concertés du secteur privé pour promouvoir les avantages d'un environnement propice à l'intégration régionale et par le manque de soutien du secteur privé aux initiatives d'intégration régionale. Les obstacles au financement et à l'investissement transnationaux résultent tant des politiques mises en œuvre que du comportement des acteurs<sup>6</sup>.

*Obstacles au financement et à l'investissement régionaux résultant des politiques mises en œuvre*

- Gestion et contrôle des comptes de mouvements de capitaux par les Banques centrales
- *Exemple:* Dans certains pays, les flux d'investissement transnationaux sont gérés et contrôlés par les Banques centrales. Dans bien des cas, ces investissements ne sont pas autorisés, ou ne le sont qu'en vertu d'une "dispense spéciale".
- *Conséquence:* Les sociétés ne peuvent guère intégrer les investissements régionaux dans leur stratégie de croissance.
- Contrôle bureaucratique des changes dans les deux sens
- *Exemple:* Dans certains pays, pour effectuer des investissements transnationaux régionaux, il faut tout d'abord que les services de contrôle des changes du pays d'origine des fonds approuvent la sortie des capitaux, puis que les services de contrôle des changes du pays de destination autorisent leur entrée (et de nouveau leur sortie). Les autorisations ne sont d'ordinaire accordées, si tant est qu'elles le soient, qu'au terme d'une longue procédure administrative.
- *Conséquence:* Les investisseurs finissent par investir les fonds dans le pays d'origine, quand bien même ils pourraient en s'assurer une rentabilité plus élevée en les plaçant dans le pays de destination.
- Manque d'harmonisation des incitations à investir

---

<sup>6</sup> Conférence régionale du REAA de 1999, document de travail n° 2, "Increasing Access to Finance".

- *Exemple:* Plusieurs pays offrent des mesures d'incitation fiscale aux entreprises de capital-risque établies et investissant dans le pays. Par contre, aucune mesure fiscale n'incite les entreprises de capital-risque établies dans un pays à investir dans des sociétés d'un autre pays.
- *Conséquence:* Les fonds de capital-risque situés dans un pays ne sont guère incités à financer des transactions transnationales.
- Absence de mécanisme d'information sur les transactions régionales
- *Exemple:* Les associations professionnelles locales constituent souvent une source de transactions locales pour les investisseurs locaux. Il n'existe par contre aucun mécanisme régional crédible permettant de porter les transactions régionales à la connaissance des investisseurs régionaux de façon efficace par rapport aux coûts.
- *Conséquence:* Les investisseurs ont tendance à investir dans des projets proches de chez eux.

#### *Obstacles au financement et à l'investissement régionaux résultant du comportement des acteurs*

- Conservatisme du secteur financier
- *Exemple:* De nombreuses institutions financières de la région pensent que les projets n'ayant aucun précédent dans la région ne sont pas réalisables.
- *Conséquence:* Les projets régionaux novateurs ne voient souvent pas le jour.
- Idées fausses sur l'environnement auquel font face les investissements dans les pays voisins
- *Exemple:* Une publicité négative et le sensationnalisme des médias sont souvent à l'origine d'idées fausses sur les opportunités commerciales dans les pays voisins.
- *Conséquence:* Souvent, des transactions transnationales viables ne bénéficient même pas d'un premier examen.
- Évaluation limitée du marché régional potentiel
- *Exemple:* L'évaluation par les investisseurs du marché potentiel pour un projet donné se limite souvent au marché national de l'initiateur du projet. Il est rare que l'étude de marché porte dès le départ sur un marché régional plus large.
- *Conséquence:* Les économies d'échelle régionales potentielles ne sont souvent pas prises en compte. De même, les initiateurs de projets ont souvent tendance à ne tenir compte que du marché intérieur et omettent d'étudier et d'exploiter le marché régional potentiel.

#### *Institutions commerciales*

31. Dans la plupart des pays membres couverts par le Réseau de l'entreprise, le ministère du Commerce est responsable de l'élaboration de la politique commerciale mais il pâtit généralement d'un manque de ressources financières et humaines. Certains ministères sectoriels, tels que celui de la pêche en Namibie et celui du tourisme en Afrique du Sud, ont pris des mesures fortes pour promouvoir les échanges,

mais le cas est exceptionnel. Le manque de moyens dont souffrent les ministères du Commerce est particulièrement dommageable pour les négociations commerciales multilatérales. L'Afrique du Sud, le Zimbabwe et Maurice sont les seuls pays à avoir dépêché une nombreuse délégation aux réunions ACP-UE et à celles de l'OMC et à avoir activement associé le secteur privé local à un dialogue sur les négociations.

### *Institutions d'intégration économique régionale*

32. En général, le secteur privé local n'a pas été régulièrement consulté au sujet du processus d'intégration régionale et des mesures techniques visant à sa réalisation. Le secteur public et le secteur privé sont également responsables de cette situation. Le secteur public n'a généralement pas pris d'initiative dans ce sens et le secteur privé s'est souvent senti peu à même de contribuer utilement au débat. Il existe aussi parfois des rivalités entre les différentes associations d'un pays quant à celle d'entre-elles devant participer aux grands événements régionaux. En outre, le secteur privé opère sur un rythme bien plus rapide que les gouvernements et les institutions régionales. Aussi les représentants du secteur privé risquent-ils d'être déçus dans leurs attentes et de renoncer à participer au processus. Toutefois, du fait de l'intérêt accru qu'ils portent au marché régional, les acteurs du secteur privé sont plus désireux de s'engager dans un dialogue sur les moyens pratiques de réaliser l'intégration régionale.

### *SADC*

33. La SADC trouve son origine dans la Conférence de coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC), créée en 1980 pour coordonner les activités de développement de l'Afrique australe à l'échelle régionale, notamment dans le domaine des infrastructures. La SADC (Communauté du développement de l'Afrique australe) est née en 1992 en vue de créer une communauté économique régionale en encourageant ses 14 gouvernements nationaux à faciliter l'activité économique du secteur privé grâce à un accroissement des investissements (intérieurs et étrangers) et à une expansion des échanges. La progression vers cet objectif a été terriblement lente. Le protocole commercial de la SADC signé en août 1996 prévoit la création d'une zone de libre-échange entre ses membres dans un délai de 8 ans après sa ratification. Il prévoit également la libéralisation des échanges intra-régionaux, le renforcement du développement industriel et économique au sein de la région, une production plus efficiente et l'amélioration du climat d'investissement. Le protocole a finalement été ratifié par le nombre requis de pays au début de cette année, y compris, enfin, par l'Afrique du Sud. Il est prévu que les mesures d'application soient prises d'ici la fin de l'année, mais à ce rythme la zone de libre-échange ne devrait pas voir le jour avant 2009.

34. La SADC est critiquée pour son manque de dialogue avec le secteur privé. Un Conseil régional de l'entreprise (*Regional Business Council*) a été créé en 1989 par la SADC mais son existence a été de courte durée. Bien qu'il ait organisé plusieurs réunions sur l'investissement, il n'a pas pris activement part au dialogue sur les mesures à prendre par manque de capacités et d'opportunité. Lorsque les donateurs lui ont retiré leur soutien, le Conseil a disparu. Une nouvelle initiative, la Fédération des Chambres de commerce de la SADC, bénéficie actuellement d'un soutien du Secrétariat de la SADC, qui la considère officiellement comme son homologue du secteur privé. Le REAA a cherché à obtenir un statut consultatif spécial auprès du Secrétariat de la SADC mais la réponse à cette requête a été différée jusqu'à ce que les 14 pays membres puissent l'examiner.

35. Les échanges internes à la SADC représentent 22% du volume total du commerce extérieur de ses pays membres, chiffre plus élevé que celui de tous les autres blocs régionaux d'Afrique subsaharienne. Avec un marché de près de 200 millions de consommateurs et un PIB de 180 milliards de dollars, les autorités estiment que les échanges internes à la SADC pourraient atteindre 35% grâce à l'application du

protocole commercial. Toutefois, l'année dernière, la SADC n'a guère été à la hauteur de ses promesses en tant que région: la guerre au Congo, dans laquelle se trouvent impliqués huit pays, continue à faire rage; le conflit en Angola connaît une escalade, le prix de l'or chute et la pandémie de SIDA s'aggrave. Du côté positif, l'Afrique du Sud a enfin commencé à prendre quelques mesures énergiques en faveur de la régionalisation sous le Président Mbeki, à commencer par la ratification du protocole commercial de la SADC, laquelle a été suivie par une réaffirmation de son attachement au plan de développement régional, et notamment à la création de couloirs de développement et à l'expansion de l'investissement. L'Afrique du Sud devra davantage marquer sa volonté de prendre la tête du processus d'intégration régionale pour que cette dernière devienne réalité.

### COMESA

36. Successeur de l'ancienne Zone d'échanges préférentiels des États d'Afrique orientale et australe, le COMESA (Marché commun de l'Afrique australe et orientale), créé en 1982, comprend 21 pays membres, de l'Égypte jusqu'au Swaziland. Le COMESA s'est donné pour objectif d'assurer le libre-échange au sein de la région dès l'an 2000. Tous les États membres sont actuellement supposés offrir une réduction de 90% des droits applicables pour les importations réunissant les conditions requises. Peu de pays appliquent effectivement ce niveau de préférence, bien que la plupart offrent actuellement un taux de réduction de 60 à 80%. Une zone de libre-échange sera probablement établie en 2000 entre un groupe restreint de pays, et un tarif extérieur commun et une union douanière devraient être instaurés en 2004 pour un groupe restreint similaire. Au sein du COMESA, des progrès considérables ont été accomplis en ce qui concerne la facilitation des échanges, la normalisation des documents commerciaux, la diffusion d'informations commerciales et les procédures de paiement.

37. Outre ses initiatives dans le domaine des échanges, le COMESA aide ses États membres à mettre en œuvre des réformes économiques afin de créer un environnement propice à l'investissement: législation exhaustive en matière d'investissement, libéralisation du contrôle des changes, mesures de promotion des exportations, libéralisation des secteurs de la banque et de l'assurance, adoption de vastes programmes de privatisation et développement des marchés de capitaux nationaux.

38. Le Secrétariat du COMESA a récemment proposé les mesures et le calendrier suivants en vue de faciliter les investissements au sein de la région<sup>7</sup>:

1. Harmoniser les lois relatives à l'investissement, au niveau national comme au niveau régional (2000)
2. Élaborer un Guide de l'investisseur (2000)
3. Mettre en œuvre les réglementations et les exigences en matière d'inscription à la cote des bourses de valeurs de la SADC (2000)
4. Établir un véritable système de guichet unique ayant plein pouvoir de décision pour les investissements (2002)
5. Mettre en pratique toutes les recommandations du Guide de l'investisseur (2003)

39. La Chambre de compensation du COMESA est en cours de restructuration en vue de sa transformation en une Agence régionale des services d'exportation (*Regional Export Services Agency* ou RESA). Elle offrira notamment les services suivants:

- Un instrument de garantie pour l'Afrique en vue de couvrir les risques politiques liés aux transactions commerciales

<sup>7</sup> COMESA and the Cross-Border Initiative, document de travail, Maurice, novembre 1998.

- Un moyen de paiement rapide en vue de réduire le coût des transactions régionales dans le cadre d'un régime de change libéralisé grâce à l'amélioration de la gestion des risques liés au système de paiement
- Un centre régional SWIFT en vue de standardiser et d'automatiser les règlements internationaux par messagerie

40. Le secteur privé était rarement consulté par la Zone d'échanges préférentiels, malgré la création d'une Fédération des Chambres de commerce et d'industrie des pays de la région. Une nouvelle tentative a été effectuée pour réunir les organisations du secteur privé d'Afrique australe et orientale, y compris l'Afrique du Sud après que ce pays ait achevé sa transition. Une "Organisation de l'entreprise d'Afrique australe et orientale" (*Eastern and Southern Africa Business Organisation* ou ESABO) couvrant les pays du COMESA et de la SADC a ainsi été créée en 1995. L'Afrique du Sud a initialement joué un rôle de tout premier plan dans cette initiative, puisque la Chambre de commerce et d'industrie sud-africaine (*South Africa Chamber of Business* ou SACOB) en a assumé le secrétariat. Cependant, du fait du recentrage de l'Afrique du Sud sur la SADC, le secrétariat de l'ESABO a ensuite été transféré à la Chambre de commerce et d'industrie du Kenya en 1996. L'ESABO existe toujours, mais son rôle de porte-parole du secteur privé de la région s'est réduit et elle est mal connue par ce dernier.

41. La structure du COMESA lui permet d'opérer de façon bien plus efficace que la SADC du point de vue de la politique et des réglementations commerciales. Le Secrétariat peut prendre de nombreuses décisions de concert avec les ministères du Commerce ou des Finances, au lieu d'avoir à se tourner vers les chefs d'État. Le protocole d'accord signé par le Secrétaire général du COMESA, le REAE et le REAA lors de la première conférence régionale de chacun de ces réseaux témoigne de cette flexibilité. Tant le directeur de l'information commerciale du COMESA que le directeur de la Chambre de compensation ont consulté le REAA à plusieurs occasions.

#### *CEDEAO*

42. Créée en 1975, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est apparue au cours des deux dernières décennies comme une institution dotée de peu de pouvoirs réels. Cependant, depuis les élections démocratiques au Nigeria, les choses ont changé et le Ghana et le Nigeria paraissent prêts à unir leurs forces au sein de la CEDEAO, en partie pour contrecarrer les mesures d'intégration rapide prises par l'union économique et monétaire de la zone franc, l'UEMOA. Toutefois, pour obtenir des résultats significatifs, il serait nécessaire de renforcer spectaculairement les capacités institutionnelles de la CEDEAO. Le mécontentement du Ghana et du Nigeria face au tarif extérieur commun adopté en janvier 2000 par l'UEMOA peut faire davantage pour relancer le protocole commercial de la CEDEAO que tout autre événement récent.

43. La CEDEAO a été très ouverte au dialogue avec le REAO et a volontiers participé au Forum ouest-africain. La CEDEAO a officiellement accordé le statut d'observateur au REAO.

#### *UEMOA*

44. Créée en 1994 pour succéder à l'ancienne UMOA après la dévaluation du franc CFA, l'UEMOA est une institution centralisée dotée de fonds importants dont les membres bénéficient déjà d'une monnaie commune et ont établi à une date plus récente une législation commerciale commune dans le cadre de l'OHADA. Le 1<sup>er</sup> janvier 2000, l'adoption du tarif extérieur commun (TEC) par l'UEMOA et l'abaissement de 25 à 20% du taux de droits maximal ont été annoncés. Cependant, le TEC a déjà soulevé certains

problèmes de réciprocité au sein de l'UEMOA et des considérations budgétaires risquent d'entraver les efforts de mise en œuvre du nouveau système. Les relations de l'UEMOA avec la CEDEAO ne sont pas claires car leurs mandats se recoupent. En outre, le nouvel accord UE-ACP pourrait avoir un impact sur ces relations si l'UE décide de ne signer un accord régional qu'avec la seule UEMOA.

45. Bien que le REAO ait demandé à donner son avis sur les propositions de l'UEMOA visant à l'élaboration d'un code de l'investissement commun ainsi que sur l'initiative de l'OHADA, le secteur privé n'a pas été largement consulté à leur sujet. De nombreux entrepreneurs ne sont guère informés des projets de réforme.

### CAO

46. À la suite de l'évolution du climat politique et économique en Afrique orientale au début des années 90 et du regain d'intérêt pour l'intégration régionale en Afrique, le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie ont convenu en 1993 de mettre en place la Commission tripartite permanente pour la coopération en Afrique orientale (*Permanent Tripartite Commission for East African Co-operation*). L'ancienne Communauté d'Afrique orientale avait disparu en 1977. Le Secrétariat de la CAO a été mis en place en mars 1996. Cinq domaines clés de coopération ont été définis: coopération économique, immigration, coopération politique, coopération juridique et judiciaire, et questions de sécurité. Un traité établissant la CAO a été signé par les chefs d'État des trois pays à la fin de l'année dernière. La stratégie de développement de la CAO est axée sur quatre grands objectifs:

- promouvoir l'esprit de coopération régionale, qui plonge ses racines dans l'histoire de la région, tout en évitant les erreurs commises par le passé;
- soutenir les forces existantes pour lesquelles le renforcement des institutions régionales et la libre circulation des personnes, des capitaux, des biens et des services, ainsi que des informations au sein de la région revêtent un intérêt majeur;
- mettre prioritairement l'accent sur la coopération économique en vue de promouvoir une meilleure coopération et une plus grande intégration dans le domaine politique à long terme; et
- renforcer les capacités institutionnelles en matière de coopération régionale en faisant du Secrétariat de la CAO un organe de coordination restreint mais efficace chargé de l'organisation et de la supervision des activités, des études et des recherches spécifiquement destinées à faciliter la prise de décision dans les domaines relatifs à l'intégration régionale.

47. En vertu de cette stratégie, la nouvelle initiative de coopération régionale est basée sur la "création d'un environnement propice à la mise en place d'un marché et d'une zone d'investissement uniques." Le rôle des gouvernements est réduit au strict minimum, alors que celui du secteur privé est renforcé. Les modalités de consultation du secteur privé par la CAO restent à définir. Le Conseil est-africain de l'entreprise (*East African Business Council* ou EABC) a été créé pour faciliter le dialogue. L'EABC est une organisation faitière dans le domaine des échanges et de l'investissement qui regroupe les Chambres de commerce et d'industrie, les fédérations patronales et les associations de producteurs d'Afrique orientale. Il ne possède pas encore de secrétariat permanent ni de siège. Son secrétariat provisoire est établi dans les locaux de l'Association de producteurs du Kenya (*Kenya Association of Manufacturers*) à Nairobi. Il s'avère que l'EABC a un plus grand poids au Kenya que dans les deux autres pays, bien qu'il constitue un lieu de dialogue entre ses membres. Il est invité à participer en qualité d'observateur aux réunions de la Commission en rapport avec son domaine d'activité. La CAO a demandé au REAE

d'élaborer un document exposant la stratégie du secteur privé et décrivant les moyens de coopération dans la région.

*Forum économique d'Afrique australe (Southern African Economic Forum ou SAEF)*

48. Le SAEF est une initiative du Forum économique mondial destinée à encourager le dialogue entre le secteur public et le secteur privé dans la région. Le principal instrument du dialogue est le Forum économique d'Afrique australe organisé annuellement, qui combine séances plénières, groupes de discussion plus restreints, et contacts informels. Entre les conférences annuelles, le SAEF organise (sous les auspices du Forum économique mondial) des réunions privées ainsi qu'un partage d'informations. Le SAEF soutient le développement économique de l'Afrique australe en promouvant la région en tant que destination des investissements, en offrant un lieu où examiner et lever les obstacles au financement et à l'investissement dans la région, et en mettant à la disposition du secteur privé un mécanisme structuré pour la réalisation des transactions.

***Organisations du secteur privé***

49. La dotation en personnel et les ressources financières de la plupart des organisations du secteur privé des pays membres des Réseaux de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour leur permettre une évaluation approfondie des questions et des politiques commerciales, à de rares exceptions près, dont le Joint Economic Council à Maurice, ZimTrade au Zimbabwe et la SACOB en Afrique du Sud. Il n'existe généralement pas de procédure de dialogue et d'échange d'informations permanents entre les acteurs des secteurs public et privé sur les questions commerciales. Les organisations nationales sont peu puissantes et les rares organisations régionales censées traiter de ces questions, telles que l'ESABO, et même les Réseaux de l'entreprise, disposent de ressources humaines et financières très limitées.

50. L'absence de concertation entre le secteur public et le secteur privé a plusieurs conséquences graves<sup>8</sup>:

- Les organes des institutions d'intégration régionale risquent de prendre des décisions engendrant des déséquilibres économiques ou impossibles à mettre en œuvre en raison de leur irréalisme. Ces décisions peuvent avoir un impact considérable sur les entreprises, par exemple dans le cas des réductions tarifaires, des incitations à investir, ou des procédures commerciales.
- Les décisions qui pourraient le mieux stimuler l'activité économique régionale risquent de ne pas être prises faute d'une bonne compréhension des opérations commerciales.
- N'étant pas associé au processus, le secteur privé n'a souvent pas conscience des problèmes qui se posent à l'échelle régionale, ni des opportunités offertes par l'intégration régionale.
- Le secteur privé local peut être une caisse de résonance efficace pour les initiatives envisagées (le REAO a ainsi contribué au débat sur les mécanismes de transfert monétaire rapide au sein de l'Afrique de l'Ouest) et il peut également aider à diffuser des informations sur les politiques et les protocoles existants. (Les membres du REAA ont par exemple

---

<sup>8</sup> Conférence régionale du REAA de 1999, document de travail n° 1, "Increasing Private Sector Dialogue in the Regional Economic Integration Process."

travaillé avec une équipe de la SADC à la conception d'un atelier d'information sur l'impact du futur protocole commercial de la SADC).

### *Accords commerciaux multilatéraux*

51. Très peu de pays africains sont à même de mettre en œuvre les engagements pris dans le cadre de l'OMC ou d'évaluer et de définir leurs intérêts nationaux dans les négociations de l'OMC ou même dans celles de la nouvelle convention ACP-UE. Les entrepreneurs africains n'ont pas été associés au processus de dialogue. Le débat sur la régionalisation a aidé à mettre en avant les questions liées au commerce international. Le temps est venu d'approfondir le débat sur les échanges mondiaux, puisque de nombreux organismes donateurs souhaitent favoriser une meilleure compréhension de ces problèmes au travers d'ateliers organisés à l'échelon national et régional (UE, USAID). Les images de Seattle sont encore présentes dans toutes les mémoires et aideront à encourager la participation. Les membres des Réseaux de l'entreprise pourraient contribuer utilement à la conception de ces ateliers destinés au secteur privé.

### *B. Besoins des Réseaux de l'entreprise en matière de renforcement des capacités dans le domaine des échanges*

52. La première priorité en matière de renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises locales dans le domaine des échanges est d'accroître leur compétitivité en leur offrant des infrastructures satisfaisantes, notamment de transport (routières, ferroviaires, maritimes, aériennes, portuaires), de distribution d'électricité et de communication.

53. Au niveau des membres des Réseaux de l'entreprise, les besoins prioritaires sont les suivants:

- Renforcer les capacités des organisations du secteur privé en ce qui concerne les problèmes liés aux politiques commerciales régionales et multinationales en vue d'en améliorer la compréhension et de permettre au secteur privé de s'engager dans un dialogue constructif avec le secteur public sur ces questions
- Renforcer la capacité du secteur privé à élaborer des stratégies régionales en matière de création et de développement des entreprises
- Créer des sous-réseaux professionnels entre les PME de la région, en vue mettre en commun leurs expériences et leurs opportunités commerciales, notamment dans les secteurs et les sous-secteurs suivants: tourisme, transports, marchés des capitaux, agro-industrie, technologies de l'information, aviculture, pêche
- Adopter des mesures d'incitation à l'exportation de produits non traditionnels, y compris des allègements fiscaux pour le capital-risque
- Développer des mécanismes de sortie pour les investissements étrangers
- Soutenir la déréglementation et la libéralisation du secteur des technologies de l'information et la suppression des taxes sur le matériel et les logiciels informatiques
- Promouvoir une participation accrue du secteur privé à l'éducation et à la formation

- Développer les instruments de crédit à moyen et à long terme et de financement par émission d'actions, notamment ceux qui reposent sur la mobilisation des capitaux nationaux (fonds d'investissement du Réseau et investissements étrangers complémentaires, par exemple)
- Accroître le recours aux organismes de financement des exportations: US EXIM Bank, Africa EXIM Bank
- Promouvoir l'investissement direct étranger dans des projets régionaux
- Assurer des flux d'informations commerciales fiables
- Promouvoir les partenariats et les relations Nord/Sud
- Développer les accords de sous-traitance (sur le modèle du projet MOZAL au Mozambique)<sup>9</sup>
- Promouvoir la libre circulation de la main-d'œuvre d'un pays à l'autre, et plus généralement une plus grande flexibilité des marchés du travail

### **III. Efforts des donateurs pour promouvoir le renforcement des capacités des Réseaux de l'entreprise dans le domaine des échanges**

#### **A. Soutien des donateurs aux Réseaux de l'entreprise**

54. Traditionnellement, les donateurs bilatéraux et multilatéraux se sont efforcés de renforcer les capacités dans le domaine des échanges et d'améliorer les performances en matière de réforme de l'action des pouvoirs publics dans les pays en développement en aidant les autorités à mieux analyser les politiques, à mieux les concevoir et à mieux en évaluer l'impact. Dans le cadre de l'initiative Réseau de l'entreprise, un soutien a été fourni en vue de renforcer la capacité du secteur privé à exploiter les opportunités commerciales régionales et internationales et à concevoir et mettre en œuvre un programme de réforme des échanges et de l'investissement. La logique qui sous-tend l'approche adoptée par l'USAID est issue de la conception actuelle de la réforme des politiques et de la gouvernance démocratique, selon laquelle les réformes ont plus de chances de porter leurs fruits et de durer si les parties prenantes au sein de la société civile sont capables d'influer sur le processus d'élaboration des politiques et que la mobilisation des groupes de la société civile contribue à leur permettre de s'opposer à tout abus de pouvoir de la part du gouvernement grâce à des pressions en faveur de la transparence et de l'obligation pour les gouvernants de rendre compte de leur action.

55. À la suite de la demande d'aide formulée par les participants à la conférence du secteur privé qui s'est tenue à Dakar en vue de créer un réseau d'hommes et de femmes d'affaires pour exploiter les

---

<sup>9</sup> Projet sud-africain d'un montant de 1,34 milliards de dollars visant à produire au Mozambique de l'aluminium pour l'Afrique australe. Il vise à élargir l'appareil industriel, à offrir des possibilités de transformation en aval, et il devrait générer des recettes d'exportation de 400 million de dollars par an. 7000 travailleurs sont employés dans la construction, dont 4237 Mozambicains – tous ont été formés au Mozambique. Il engendrera 2600 emplois indirects après la construction, dont 600 permanents, pour 90% mozambicains. Connexion au réseau d'électricité, construction de nouvelles routes, d'un pont et d'autoroutes. 110 contrats de construction et de services, dont 67 avec des entreprises mozambicaines. L'achat de sites pour un montant de 11,7 millions de dollars a été effectué au Mozambique.

opportunités commerciales régionales et agir en faveur de la réforme, l'USAID a accepté de fournir un financement initial pour cette initiative. À partir de 1993, l'USAID a également financé une assistance technique dans le cadre de son projet *Implementing Policy Change* (IPC) dont l'objectif était de favoriser une procédure participative pour mener à bien la réforme des politiques. Au milieu de 1995, lorsque les organismes d'aide au développement français et canadien ont fait part de leur souhait de contribuer à l'initiative Réseau de l'entreprise, une cellule d'appui au secteur privé a été spécialement créée au sein de l'OCDE/Club du Sahel en vue de coordonner le soutien des donateurs au REAO, grâce notamment à la définition d'un ensemble d'objectifs commun et au cofinancement du programme mis en œuvre pour atteindre lesdits objectifs. Outre les États-Unis, la France et le Canada, l'Union européenne, le ministère britannique du Développement international (DfID) et le ministère japonais des Affaires étrangères ont également contribué dans une certaine mesure au financement du REAO en 1996/1997.

56. Lors de l'extension de l'initiative Réseau de l'entreprise à l'Afrique de l'Est et à l'Afrique australe en 1998, trois nouveaux donateurs ont contribué au projet, à savoir les organismes de coopération belge et suisse ainsi que la Banque mondiale; l'USAID et le ministère français de la Coopération ont continué à apporter leur soutien. La cellule d'appui au secteur privé de l'OCDE/Club du Sahel a demandé un financement par les donateurs jusqu'en 2002. Au cours de la période 2000-2002, chacun des Réseaux de l'entreprise régionaux doit développer sa capacité à mobiliser des fonds en vue d'autofinancer ses programmes et ses activités sans avoir recours à la cellule d'appui au secteur privé.

57. Afin d'assurer dès le départ l'autonomie locale, la contribution des donateurs aux Réseaux de l'entreprise s'est limitée à apporter un financement initial destiné à couvrir les frais de participation aux réunions régionales trimestrielles et à une conférence régionale annuelle et à financer les services d'une équipe d'assistance technique, soit une personne au siège de l'OCDE à Paris et une autre à Washington, de 1993 à 1999. En janvier 2000, les effectifs de la cellule d'appui au secteur privé de l'OCDE/Club du Sahel ont été réduits et elle ne se compose plus que d'un administrateur et d'un assistant administratif basés à Paris.

## ***B. Financement initial pour le renforcement des institutions régionales et la mise en place des réseaux***

58. Afin d'accroître l'autonomie locale et de renforcer la responsabilité financière, le financement initial s'est limité à couvrir les frais de déplacement de deux personnes par Réseau pour assister aux réunions trimestrielles régionales et à une conférence ou assemblée générale régionale annuelle durant les trois premières années d'existence de chacun des Réseaux. Le montant des crédits accordés à cet effet s'est élevé à environ 125 000 dollars par an en moyenne par réseau régional. Cet investissement induit une contribution équivalente des unités nationales destinée à financer directement la participation de personnes supplémentaires et à couvrir l'essentiel des frais d'accueil des réseaux visiteurs (transports, réceptions, repas). Ce financement initial a permis aux principaux membres de visiter au cours des trois premières années jusqu'à 12 pays couverts par leur Réseau de l'entreprise régional, et a de ce fait amélioré leur connaissance des opportunités dans le domaine des échanges et de l'investissement transnationaux.

59. Lorsqu'au terme de la troisième année d'existence du REAO les déplacements ont cessé d'être financés par une contribution extérieure pour être désormais entièrement pris en charge par les membres, on a pu craindre que la participation aux réunions régionales s'effondre. Cependant, au cours des presque cinq années qui se sont écoulées depuis la suppression de la contribution aux frais de déplacement, le REAO a tenu près de quinze réunions, dont trois assemblées générales annuelles, auxquelles la plupart des unités nationales ont été bien représentées.

**C. Assistance technique pour le lancement, la promotion et le développement des Réseaux**

60. L'aide au développement des capacités fournie par l'IPC, puis par le biais de la cellule d'appui au secteur privé de l'OCDE/Club du Sahel a privilégié le renforcement de groupes auparavant inorganisés au sein du secteur privé africain en vue de leur permettre de définir leurs intérêts communs; de s'organiser pour défendre lesdits intérêts; d'articuler et de présenter ces intérêts à leurs alliés stratégiques, y compris les gouvernements nationaux, les institutions économiques régionales, les donateurs et les autres associations du secteur privé, ainsi que les investisseurs; d'identifier les moyens d'assurer le financement de leurs organisations à terme; et d'apprendre au contact les uns des autres au travers du partage de leur expérience dans le domaine des activités commerciales et des réformes au niveau régional<sup>10</sup>.

61. Six tâches essentielles étaient au cœur de l'effort d'assistance technique:

**Identification des membres appelés à former le noyau du Réseau**

62. Un problème clé pour assurer la réussite d'un projet participatif tel que l'initiative Réseau de l'entreprise consistait à identifier et sélectionner les membres aptes à mettre en place et animer le réseau. En concertation avec un certain nombre d'entrepreneurs africains, un prototype d'organisation a été ébauché pour servir de modèle au Réseau. Ses caractéristiques étaient les suivantes: une association informelle comptant sur des membres en nombre limité mais dévoués, financièrement autonome, dirigée par un coordinateur national élu chargé de créer un consensus au sein du groupe autour d'un plan d'action visant à améliorer le climat des affaires et à identifier les opportunités commerciales parmi les membres. Tel est la vision qu'a retenue l'équipe d'AT lors des entretiens qu'elle a organisés dans chacun des pays en vue d'amener une équipe dirigeante restreinte à assumer la responsabilité du réseau national correspondant. Une fois cette équipe restreinte identifiée, elle avait pour responsabilité de définir des critères de sélection plus précis pour l'adhésion et le recrutement des autres membres fondateurs. La plupart des entrepreneurs membres du Réseau ainsi sélectionnés dirigent leur(s) propre(s) entreprise(s), emploient de 5 à 50 salariés, et réalisent un chiffre d'affaires annuel moyen de 1 million de dollars. Généralement âgés de 35 à 45 ans, ils ne participent d'ordinaire pas activement à d'autres organisations du secteur privé, bien qu'ils soient pour la plupart également membres d'autres associations. Beaucoup sont issus d'une diaspora en sens inverse et sont retournés en Afrique au cours des 10 dernières années pour créer leurs propres entreprises. Ils ont investi de considérables capitaux personnels dans leurs entreprises. Leurs actionnaires, si tant est qu'ils en aient, sont d'ordinaire des membres de leur famille ou des amis proches. Beaucoup d'entre eux possèdent un solide réseau de contacts internationaux. Un nombre non négligeable d'entre eux vient du secteur des services. Ils n'ont pour la plupart pas beaucoup voyagé dans leur région respective avant d'adhérer au Réseau. La plupart n'avait eu aucun contact préalable avec la communauté des donateurs.

**Élaboration d'un plan d'action stratégique**

63. L'équipe d'AT a appliqué une approche facilitative pour aider le réseau régional et ses unités nationales à élaborer un plan d'action stratégique (voir l'exemple du REAA en annexe). Au niveau national, des séances de remue-méninges ont permis d'identifier les obstacles à la croissance et aux échanges régionaux du secteur privé en vue de parvenir à un consensus quant aux difficultés auxquelles l'unité nationale devrait faire face, ainsi que sur la manière de les surmonter. Il était proposé que le plan fixe au plus 4-5 objectifs et définisse en détail les actions, les responsabilités, un calendrier, ainsi que les

---

<sup>10</sup> Depuis le départ jusqu'en 1999, l'assistance technique (AT) apportée aux réseaux a pris la forme de visites régulières de l'une des deux personnes composant l'équipe d'AT, la gestion des relations extérieures du réseau étant en outre gérées à partir de Paris et de Washington.

indicateurs de performance. Ces plans ont servi de base aux rapports présentés par les unités nationales aux réunions régionales. Des missions régulières de l'équipe d'AT ont également permis d'examiner et de réviser les plans en tant que de besoin. Avec le temps, l'objectif prioritaire des plans d'action a évolué, le lobbying en faveur d'une réforme des politiques cédant le pas devant le renforcement des entreprises considérées individuellement et des contacts entre les entreprises au sein du Réseau et de la région. Cette évolution pourrait être imputée à un sentiment de découragement face à l'absence de progrès dans la réalisation de l'intégration régionale. Dans le cadre des efforts pour inscrire l'initiative dans la durée, chacune des unités nationales a été encouragée à engager une secrétaire à temps partiel pour aider aux tâches administratives, à la gestion financière et à la circulation de l'information. Les unités les plus tournées vers les entreprises ont rapidement compris l'intérêt d'une telle assistance.

### ***Renforcement des capacités de lobbying***

64. L'équipe d'AT a aidé à renforcer les capacités de lobbying par trois moyens: grâce à l'organisation d'ateliers sur le lobbying au niveau national et régional, à la participation aux réunions techniques sur l'intégration économique régionale, ainsi qu'à la participation à des conférences internationales accroissant la visibilité des Réseaux et leur offrant aussi bien une tribune pour préconiser des réformes qu'un cadre pour la recherche de partenaires. Ces opportunités ont certes pour effet de renforcer les capacités des Réseaux, mais elles ont également permis au Réseau d'apporter une utile contribution aux programmes et aux politiques de leurs alliés stratégiques, y compris la Banque mondiale, le Corporate Council on Africa, l'Agence française pour le développement et l'USAID.

### ***Élaboration d'une stratégie pour assurer la viabilité financière***

65. Les donateurs se sont dès le départ abstenus de contribuer à la prise en charge des frais de fonctionnement des différentes unités nationales. Cette approche a aidé à assurer l'autonomie et l'indépendance. Les unités nationales ont demandé à leurs membres de leur verser une cotisation d'un montant moyen de 250 à 500 dollars par personne pour couvrir ses frais de fonctionnement, ainsi que le coût du secrétariat régional, soit de 25 000 à 30 000 dollars par an. Les unités nationales les plus entreprenantes ont lancé des initiatives commerciales et des fonds d'investissement dans le cadre du Réseau en vue de tirer profit de leurs efforts.

### ***Échange d'expériences entre les unités nationales***

66. Un des principaux avantages de l'adhésion au réseau réside dans la possibilité d'un échange d'informations entre les entrepreneurs. Les membres ont également la possibilité de comparer les institutions et les systèmes, en particulier entre les pays francophones et lusophones qui s'inscrivent dans la tradition du Droit romain et les pays anglophones traditionnellement régis par la *common law*. Cela est particulièrement vrai de la réglementation des marchés de capitaux et des institutions financières non bancaires. Les informations sur les initiatives commerciales novatrices (telles que les opérations de crédit de trésorerie ou la création de sociétés de crédit-bail) ainsi que sur les moyens de financement (par exemple les garanties à l'exportation de l'U.S. EXIM Bank et les fonds d'actions axés sur l'Afrique tels que le *Modern African Growth Fund*) sont également très utiles pour les membres.

### ***Création d'une image de marque et relations extérieures***

67. Une tâche essentielle de l'équipe d'AT a consisté à aider les réseaux régionaux dans leurs efforts pour se donner une "image de marque" qui leur soit propre, compte tenu du grand nombre d'organisations

du secteur privé qui existent déjà dans chacune des régions. Après que l'image d'une "nouvelle génération" d'entrepreneurs a été créée, l'équipe d'AT a assuré la liaison entre les unités nationales et les alliés stratégiques extérieurs. Le fait de disposer d'un représentant extérieur à Washington ou à Paris signifiait que des contacts et des échanges d'informations réguliers pourraient être assurés entre les réseaux régionaux et leurs partenaires, tels que les principaux organismes de développement bilatéraux et multilatéraux (USAID, ACDI, AFD, DfID, Banque mondiale, PNUD et Union européenne) et les organisations et institutions financières du secteur privé (Corporate Council on Africa, Fédération du patronat français – MEDEF, British African Business Association – BABA, Malaysian South-South Corporation, etc.) L'équipe d'AT a coordonné l'intervention des Réseaux dans des conférences, ainsi que la couverture médiatique de leurs manifestations et de leurs réalisations. C'est ainsi que le REAO a été invité à prendre part à une présentation des échanges et de l'investissement en Afrique lors de l'Assemblée générale annuelle de la Banque mondiale à Hong Kong en septembre 1997 et que des représentants du REAO et du REAA ont été conviés à prendre la parole lors du Sommet national sur l'Afrique devant 3 000 personnes à Washington, D.C., en février 2000.

#### **D. Développement des contacts entre les entreprises**

68. À mesure que les Réseaux se sont orientés vers un mode de gestion plus autonome, ils se sont de plus en plus centrés sur les transactions commerciales, au détriment du lobbying, étant donné qu'ils doivent s'autofinancer grâce aux cotisations de leurs membres. Ces derniers recherchent avant tout des avantages pour leurs entreprises. Aussi les initiatives inspirées par le Réseau et les contacts entre les entreprises, tant internes au Réseau qu'au niveau Nord-Sud, revêtent-ils désormais une importance considérable.

69. *Initiatives inspirées par les Réseaux:* Grâce aux contacts établis tant virtuellement via le courrier électronique que physiquement lors des conférences et des réunions annuelles des Réseaux régionaux, des idées sont lancées au sujet d'opérations ou d'opportunités intéressantes dans la région que les membres du Réseau pourraient le cas échéant reproduire dans leur environnement national. Par exemple, la recherche de possibilités de sous-traitance similaires à celles créées par le projet MOZAL au Mozambique, dans des domaines tels que la restauration, le nettoyage, les transports, la construction et les services de messagerie a éveillé un intérêt considérable. L'intérêt suscité parmi les membres du Réseau en Côte-d'Ivoire a conduit à la création d'une banque de données nationale sur la sous-traitance.

70. *Contacts internes au Réseau:* Les membres se sont efforcés de promouvoir les transactions à l'intérieur du Réseau au niveau national, en particulier dans des domaines tels que l'assurance, les systèmes logiciels, le financement relais, les services comptables et juridiques. Au niveau régional, les contacts entre les entreprises ont abouti à des transactions commerciales portant sur divers biens et services: papier, sel, coton, cercueils, thé et café, habillement, banque, poisson, matériaux de construction, etc.

71. Au niveau Nord-Sud, les contacts entre les entreprises ont été encouragés au travers de la participation de certains investisseurs ou partenaires techniques étrangers aux conférences régionales des Réseaux, notamment dans les secteurs suivants: construction et génie mécanique (MK International Korea), artisanat (Pier One), carrelage (Tiffany and Company), finance (Modern Africa, IFC, Equator Bank, U.S. EXIM Bank), agro-industrie (F.K. Shaffer, Carghill), conditionnement (TetraPak, AirLiquide), etc. Un effort plus ciblé pour mettre en relation certains membres des Réseaux avec des partenaires intéressés établis aux États-Unis vient d'être engagé dans le cadre du projet ATRIP de l'USAID en faveur des entreprises membres du REAE et du REAA. Les membres s'accordent à dire que ce service est d'une importance cruciale pour le maintien de l'intérêt et de la participation dont bénéficient les réseaux.

### ***E. Le Centre régional d'informations commerciales (CRIC)***

72. Le REAO a très rapidement créé le CRIC, mis en place en 1995 pour améliorer la diffusion des informations commerciales en Afrique de l'Ouest. Une étude de faisabilité sur les besoins dans ce domaine ainsi que sur la diffusion des informations a été effectuée et est à la base de la conception du CRIC. Elle parvenait à la conclusion fondamentale que le CRIC devrait constituer une bibliothèque virtuelle et un centre d'information susceptible d'aider les membres à faire des affaires. Une personne possédant une expérience de l'information commerciale a été engagée pour collecter, analyser et diffuser les informations aux membres. Cette personne a bénéficié d'une formation sur les bases de données et sur les moyens d'information disponibles fournie par plusieurs alliés stratégiques (Banque mondiale, USAID, UE). Le CRIC publie également la lettre d'information trimestrielle du REAO, ainsi que le Flash d'informations commerciales, transmis tous les mois par courrier électronique. Cette expérience a été fructueuse pour le REAO et devrait être étendue au REAE et au REAA.

### ***F. Partenariats public/privé pour la réforme***

73. À mesure que les Réseaux de l'entreprise ont affirmé leur identité et commencé à donner leur avis sur les projets de réforme, ils sont devenus les partenaires de certains gouvernements nationaux et de certaines institutions économiques régionales dans le développement de nouvelles approches des questions économiques. Dans ce contexte, le REAO a été un grand partisan de la création d'un Forum ouest-africain et les différentes unités nationales ont débattu des politiques fiscales, d'investissement et sectorielles avec les ministères compétents. Une série de conférences régionales a été régulièrement organisée pour poursuivre le débat sur les questions essentielles au niveau régional avec les parties prenantes des secteurs public et privé et de la communauté des donateurs. Le REAE et le REAA ont également cherché à établir des relations de travail avec les institutions économiques régionales de leur région (CAO, COMESA et SADC).

### ***G. Allocation de ressources***

74. Le financement du projet a débuté en septembre 1992. L'USAID a été le seul donneur pendant près de 3 ans. Le Canada et la France ont fourni un financement à compter du milieu de 1995. La Belgique, la Suisse et la Banque mondiale ont apporté une contribution à partir de 1998. Le montant approximatif de la contribution apportée par les donateurs jusqu'en 2000 s'élève respectivement à 3 250 000 dollars pour le REAO (7-1/2 ans); 855 000 dollars pour le REAE (2 ans) et 970 000 dollars pour le REAA (2 ans).

### ***H. Autonomie locale***

75. L'autonomie a été un important facteur de viabilité des réseaux. Le fait que les unités nationales aient été entièrement autofinancées dès le départ a contraint les groupes à adopter une approche pragmatique dans la conception de leurs programmes et de leurs activités. La plupart des unités nationales ont choisi de donner un caractère extrêmement informel à leur organisation et à leurs initiatives, préférant axer leurs efforts sur les opportunités commerciales et laisser la question des réformes à leurs Comités exécutifs régionaux. Chacun des réseaux régionaux conserve sa personnalité propre et ses propres orientations, et le plan d'action de chacun d'eux est différent, malgré plusieurs objectifs communs.

## **I. Viabilité**

76. L'expérience du REAO au cours des dernières 7-1/2 années indique que les entrepreneurs africains sont convaincus de l'intérêt du concept du Réseau de l'entreprise. Ceux qui prétendaient recevoir davantage qu'ils ne donnaient ont renoncé, et quelques réseaux nationaux du REAO ont effectivement totalement disparu (Guinée, Tchad, Togo). Cependant, beaucoup des membres initiaux du REAO continuent à participer activement aux réunions régionales annuelles et à entretenir des contacts. Un nouveau Comité exécutif du REAO sera élu en juin 2000 et le débat sur la viabilité et sur la nouvelle direction qui aura lieu lors de cette assemblée générale annuelle à Abuja devrait en dire long sur les perspectives à long terme du REAO.

77. Le REAA a eu à surmonter un certain nombre de difficultés au cours des deux années qui se sont écoulées depuis sa création, avec la démission pour des raisons professionnelles de deux des trois membres du Comité exécutif, et la perte de son premier directeur administratif régional. Leurs remplaçants au sein du Comité exécutif ont cependant été élus en mars 2000 afin de rétablir l'équilibre initial et un plan d'action révisé fixant des objectifs ambitieux pour les deux années à venir a été adopté.

78. Le REAE souffre du fait qu'il compte un petit nombre d'unités nationales (7 avec l'adhésion de Djibouti à compter de mars 2000, contre 11 pour le REAA et 13 pour le REAO), ce qui affecte le montant des ressources financières dont il dispose pour couvrir les frais de fonctionnement du secrétariat régional. Ses membres ont cependant continué jusqu'à ce jour à contribuer au financement de son secrétariat régional situé à Addis-Abeba, y compris des pays aussi petits et troublés que le Rwanda et le Burundi.

79. Un facteur essentiel de la viabilité des organes régionaux réside dans la crédibilité et l'efficacité de leurs secrétariats régionaux et des services qu'ils offrent. C'est le principal défi auquel se trouve confronté le Comité exécutif de chacun des réseaux d'entreprises régionaux actuellement en place.

## **J. Coordination des donateurs**

80. La coordination des efforts des donateurs pour soutenir l'initiative Réseau de l'entreprise est non seulement utile mais indispensable à trois fins fondamentales: (1) l'unification des objectifs de l'aide fournie, (2) le partage d'informations sur les besoins et les opportunités dans le domaine des échanges et de l'investissement au sein des trois réseaux régionaux, et (3) la recherche de formules novatrices pour soutenir efficacement le développement du secteur privé (et éliminer les formes d'aide inefficaces). Malheureusement, le comité de pilotage des donateurs qui soutiennent les Réseaux de l'entreprise a souffert d'un manque de continuité au niveau des personnes représentant les donateurs aux réunions semestrielles, ce qui a nui aux contacts des organismes donateurs avec leurs mandants bilatéraux et multilatéraux concernant les Réseaux de l'entreprise. La cellule d'appui au secteur privé et les Réseaux de l'entreprise doivent pour leur part prendre davantage l'initiative et fournir régulièrement aux donateurs des rapports faisant le point sur les activités et les intérêts des Réseaux.

81. Les Réseaux de l'entreprise constituent une importante ressource pour les donateurs, surtout pour ce qui est de leurs stratégies de développement du secteur privé. Ils devraient être plus régulièrement associés aux consultations avec les donateurs qui sont leurs partenaires. Pour leur part, les Réseaux doivent faire davantage d'efforts pour faire connaître les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de performances. La diffusion d'informations sur ces indicateurs peut contribuer au maintien du soutien des donateurs.

82. Le seul exemple de coordination des donateurs sur des questions revêtant de l'importance pour l'initiative Réseau de l'entreprise est celui de deux ateliers consécutifs sur les instruments financiers organisés en 1994 et 1995 par la cellule d'appui au secteur privé et le REAO avec les principaux donateurs

et banquiers intéressés par la région. Il était prévu d'en faire un événement annuel. Quoiqu'ils soient à l'origine de la création du Fonds de l'entreprise ouest-africain, ces ateliers n'ont cependant guère eu d'autre prolongement positif et l'initiative a été abandonnée.

83. Une coordination plus pragmatique des donneurs et des Réseaux pourrait s'avérer utile, sous réserve que les Réseaux s'intéressent véritablement aux projets communs et y consacrent du temps et des ressources financières. Les membres continuent à rechercher des synergies dans des domaines tels que les mécanismes permettant de compléter la mobilisation de l'épargne intérieure par l'apport de capitaux extérieurs, les formules propres à développer les ressources en matière de renforcement des capacités locales, et notamment les compétences en gestion et les qualifications techniques, qui font cruellement défaut, ainsi que l'information sur les négociations et les incitations commerciales bilatérales et multilatérales (projet de loi sur le commerce avec l'Afrique aux États-Unis, futur accord UE/ACP, et dispositions de l'OMC, par exemple).

#### **IV. Conclusions et recommandations**

##### **A. Conclusions**

##### ***Les échanges ne constituent pas (encore) une des grandes priorités des gouvernements africains***

84. Malgré le large éventail de programmes mis en œuvre par les donneurs pour s'attaquer au problème du renforcement des capacités dans le domaine des échanges sous différents angles – analyse sectorielle/des pôles d'activité, analyse de la compétitivité, évaluation de l'impact des politiques, études de faisabilité et services de conseil aux entreprises subventionnés, renforcement des capacités des associations, recherche, partenariats, etc. – les réussites exemplaires en matière de développement des échanges en Afrique sont peu nombreuses (l'Afrique du Sud, la Namibie, Maurice en sont des exemples). Si les donneurs veulent aider efficacement au renforcement des capacités dans le domaine des échanges en Afrique, ils doivent d'abord s'assurer que les gouvernements nationaux sont prêts à faire des échanges une de leurs priorités, puis qu'ils envisagent sérieusement de coopérer avec d'autres pays pour créer un marché régional et avec le secteur privé pour développer les exportations. Sans volonté politique, la communauté des donneurs et le secteur privé local ne peuvent pas faire grand chose pour renforcer les capacités dans le domaine des échanges, au-delà de la recherche de transactions ponctuelles et sans lendemain. Si les gouvernements souhaitent véritablement développer les échanges, ils doivent immédiatement prendre une série de mesures destinées à accroître leur compétitivité industrielle. Il leur faudra notamment:

- intégrer et améliorer les infrastructures de transport (route et rail), les réseaux de distribution d'énergie et les installations portuaires de la région;
- encourager activement l'exportation de produits manufacturiers à plus forte valeur ajoutée grâce à des mesures d'incitation ciblées;
- adopter des taux d'imposition raisonnables et supprimer les droits à l'importation de biens d'équipement et de biens intermédiaires;
- mettre en place des cadres juridiques crédibles pour protéger les droits de propriété;
- mettre en œuvre des programmes de privatisation transparents et axés sur le marché;

- créer des zones franches pour l'industrie d'exportation dans les régions offrant une voie d'accès au reste du monde;
- maintenir des taux de change réalistes et poursuivre la libéralisation des échanges;
- promouvoir des marchés du travail flexibles, avec des salaires raisonnables.

***Le secteur privé formel doit être le fer de lance***

85. Le renforcement des capacités dans le domaine des échanges doit s'appuyer sur le rôle moteur du secteur privé moderne dans chacun des secteurs exportateurs – agriculture, tourisme, petites industries manufacturières. En raison de ce nécessaire partenariat avec les entreprises du secteur moderne, certains acteurs du développement pourraient objecter que la réduction de la pauvreté n'est pas prise en compte. Si elles sont couronnées de succès, les initiatives prises dans le domaine des échanges et de l'exportation devraient aboutir à des créations d'emplois, mais les donateurs doivent être prêts à répondre aux critiques leur reprochant de négliger les plus pauvres dans les programmes qu'ils mettent en œuvre dans le domaine des échanges.

***Les marchés régionaux sont essentiels à la transition vers la mondialisation***

86. Il est utile et nécessaire pour l'industrie et l'agriculture locales de “se faire les dents à l'exportation” sur le marché régional avant de se lancer dans la concurrence mondiale. C'est cette évolution qu'a suivie l'Asie bien avant la naissance de la SADC, du COMESA ou de l'UEMOA. Il est temps d'aller rapidement de l'avant en matière d'intégration régionale et d'associer pleinement et sans réserves le secteur privé au processus d'identification des incitations et des mécanismes de financement nécessaires pour promouvoir le développement durable des marchés régionaux.

***Les partenariats entre le secteur public et le secteur privé doivent être effectifs et réguliers***

87. Le dialogue entre le secteur public et le secteur privé est le seul moyen d'accomplir des progrès réels en matière de renforcement des capacités dans le domaine des échanges. Ces partenariats ne doivent pas se limiter à des mesures d'incitation ou à des aides financières destinées à favoriser les échanges, mais aller au-delà et s'engager dans un dialogue constructif sur la lutte contre le crime et la corruption, sur le développement des ressources humaines et la formation technique, ainsi que sur la prévention du VIH/SIDA dans chacune des régions d'Afrique.

***Les Réseaux de l'entreprise peuvent jouer un rôle central dans le développement des échanges régionaux et internationaux***

88. En leur qualité d'organisations régionales d'entrepreneurs de la nouvelle génération, les Réseaux de l'entreprise offrent au secteur privé un instrument sans équivalent pour tirer parti des opportunités commerciales régionales et internationales et pour définir et mettre en œuvre un programme de réforme dans le domaine des échanges et de l'investissement. Pour assurer plus efficacement leur mission, les Réseaux doivent rechercher des alliés stratégiques qui travailleront activement et en *étroit partenariat* avec eux à l'identification et à la promotion des possibilités de se lancer dans des opérations conjointes dans les domaines technique et commercial et en matière d'investissements, notamment avec les groupes d'investisseurs étrangers, les gestionnaires de fonds d'investissement, les services des organismes donateurs chargés du secteur privé, les institutions économiques régionales, ainsi que les organismes de promotion

des investissements et les ministères du Commerce et de l'Industrie de leur propre pays. Pour conserver leur crédibilité, les Réseaux de l'entreprise doivent demeurer extrêmement sélectifs et axés sur l'obtention de résultats effectifs et ils doivent chercher à assurer le plus rapidement possible leur autonomie financière par rapport à la communauté des donneurs. Ils doivent activement faire connaître au public les réussites exemplaires obtenues en leur sein et consacrer toute leur énergie à mobiliser l'épargne intérieure pour financer les investissements du secteur privé dans les pays et les régions qu'ils couvrent. Ils doivent tout particulièrement promouvoir leur région en tant que destination des investissements pour le reste du monde.

## **B. Recommandations**

89. Compte tenu de l'expérience acquise avec les Réseaux de l'entreprise et le renforcement de leurs capacités dans le domaine des échanges, il est possible de faire les grandes recommandations suivantes concernant les programmes et les efforts de coordination des donneurs en matière de renforcement des capacités dans le domaine des échanges:

### *Faire de l'intégration régionale une priorité*

90. Les donneurs peuvent apporter une contribution utile en appelant de leurs vœux et en soutenant une accélération et une rationalisation du processus d'intégration régionale en Afrique occidentale, orientale et australe, grâce à des initiatives telles que les suivantes:

- Mettre l'accent sur le *processus* d'intégration régionale et le réorienter en consacrant l'essentiel des efforts à la gestion stratégique du calendrier de réforme, en associant toutes les parties prenantes – gouvernement, secteur privé et société civile – à ce processus, en procédant à un partage d'informations sur les politiques et les propositions avec les parties prenantes et en instituant un système d'évaluation et de suivi permanents des performances;
- Aider à rationaliser les divers programmes d'intégration régionale, surtout lorsque d'importants recoupements se produisent inévitablement (UEMOA et CEDEAO; SADC, CAO et COMESA);
- Associer systématiquement et régulièrement le secteur privé (petites, moyennes et grandes entreprises du secteur moderne) à la conception et à l'élaboration des stratégies et des programmes d'intégration régionale (reconnaissant ainsi que le secteur privé constitue une entité indépendante);
- Mettre en place des mécanismes de cofinancement destinés à faciliter la participation du secteur privé au processus d'intégration régionale, en vue notamment du renforcement des capacités pour ce qui est des questions techniques et de la participation aux réunions et aux conférences, et à promouvoir l'organisation de missions commerciales, de foires commerciales, de visites interindustrielles, etc., à l'échelle régionale par le biais d'organisations régionales du secteur privé telles que les Réseaux de l'entreprise;
- Encourager la formation de groupements informels d'envergure régionale réunissant les acteurs du secteur privé de branches d'activité telles que l'aviculture, la pêche, l'horticulture, le tourisme, etc., pour discuter des problèmes de production, de commercialisation et de transport dans la région;

- Concentrer l'aide aux entreprises sur celles appartenant au secteur moderne et ayant la capacité d'accroître rapidement leur compétitivité et donc de créer des emplois indirects dans ce même secteur;
- Promouvoir une approche régionale de l'investissement en élaborant des outils, des documents, ainsi que des formations à l'intention des organismes de promotion des investissements et en aidant ces derniers à mener des campagnes de promotion du marché régional en tant que zone d'investissement en vue d'en accroître l'attrait pour les investisseurs.

Pour sa part, le secteur privé peut contribuer au renforcement des capacités dans le domaine des échanges au sein du marché régional (et donc mondial) en prenant les initiatives suivantes:

- Investir dans le renforcement des capacités au travers de l'éducation et de la formation en vue d'accroître les qualifications de la main-d'œuvre et de développer les capacités en matière de gestion;
- Adopter une perspective régionale pour la planification stratégique des entreprises, le développement de leurs activités, et l'évaluation des investissements;
- Concevoir des programmes et des mécanismes de financement imaginatifs engendrant des avantages économiques, des gains de productivité, ainsi qu'un renforcement de la compétitivité, tout en contribuant au développement des PME, par exemple de la façon suivante:
  - En donnant la préférence au rachat par les salariés lors de la cession des entreprises ne présentant pas un intérêt stratégique, le paiement étant effectué au moyen des bénéfices futurs de la société (le transfert des droits de propriété sur les actifs et les dividendes n'ayant lieu qu'après le règlement intégral du prix d'achat)
  - En créant des PME pour assurer les activités non stratégiques (entretien, sécurité, restauration, services de réparation et de maintenance, etc.) tout en leur offrant un marché captif pendant quelque temps
  - En élaborant des stratégies de sous-traitance s'appuyant sur un système d'encadrement et des éléments de formation, ainsi que sur une rémunération en fonction des performances
  - En mettant en place des plans d'actionnariat des salariés basés sur des mécanismes de distribution d'actions en fonction de l'augmentation des bénéfices, associés à des formations visant à une amélioration de la productivité;
- Aider les donneurs à concevoir des programmes de développement du secteur privé afin que ces derniers soient conformes à l'optique du secteur privé et à la quête d'efficacité qui l'anime;
- Créer un mécanisme d'information sur les transactions régionales procurant aux investisseurs et aux fonds d'investissement des opportunités d'investissement dans des projets régionaux;
- Réunir les représentants du secteur financier au niveau régional en vue de procéder à un échange d'idées et de proposer des solutions concernant les institutions et les instruments financiers adaptés aux besoins du secteur privé régional africain.

***Aider à développer l'accès aux possibilités de financement à moyen et à long terme***

91. Les initiatives prises par le secteur privé pour mobiliser l'épargne intérieure en vue d'un investissement dans les projets liés aux échanges doivent être encouragées et il convient de chercher les moyens d'aider les groupes tels que le Réseau de l'entreprise à trouver des ressources extérieures additionnelles pour compléter les capitaux intérieurs qu'ils se sont procurés.

92. Il convient de faire de la publicité aux fonds d'investissement régionaux, tels que le Fonds de l'entreprise ouest-africain, d'en assurer le suivi et de les reproduire.

93. Il convient de diffuser largement les informations sur les mécanismes de crédit à moyen terme en vue de l'acquisition de biens d'équipement destinés à soutenir les projets relevant du domaine des échanges, y compris ceux mis en œuvre par les diverses banques d'import-export.

94. La création de sociétés de crédit-bail pour le financement de biens d'équipement doit être encouragée, tout comme leur développement, et des études de cas sur les réussites exemplaires (ULC Mozambique) doivent être réalisées.

***Encourager les programmes du secteur privé visant à établir des liens d'entreprise à entreprise***

95. Les organisations du secteur privé étrangères peuvent utilement contribuer au renforcement des capacités de leurs homologues africaines, et en particulier de celles qui regroupent des entrepreneurs à même de travailler en partenariat avec des investisseurs étrangers. L'expérience de la SAFRI (initiative de l'industrie allemande pour le développement de l'Afrique australe) et l'atelier qu'elle a organisé sur le thème de la "pénétration des marchés étrangers" en est un exemple. Les programmes mis en œuvre par l'*U.S. Corporate Council on Africa* en vue de développer les liens internationaux des entreprises d'Afrique du Sud (*South African International Business Linkages* ou SAIBL) et d'Afrique de l'Ouest (*West African International Business Linkages* ou WAIBL) en sont un autre. Le soutien par les donateurs d'autres programmes bilatéraux privés de ce type sur la base d'un partage des coûts serait utile aux groupes tels que le MEDEF (France), la BABA (Royaume-Uni) ou la MASSCORP (Malaisie), ainsi qu'aux réseaux d'hommes et de femmes d'affaires du secteur privé tels que le MEBIN mis en place par la Banque mondiale et basé à Paris. Ces mêmes liens peuvent également servir à promouvoir l'innovation dans les accords de sous-traitance entre des multinationales et des entreprises africaines de moindre envergure.

***Promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et faciliter les flux d'informations commerciales***

96. Les ressources consacrées par les donateurs à la promotion et au développement de l'utilisation des technologies de l'information et à la facilitation des flux d'informations commerciales constituent d'excellents investissements, compte tenu en particulier du développement de l'accès à l'Internet (et de son utilisation) en Afrique. La création de sites Web pour les ministères du Commerce, les institutions d'intégration économique générale, les organisations du secteur privé et les organismes de promotion des investissements est essentielle. Il faut des programmes pour établir, répertorier et encourager les liens entre les sources d'information électronique sur les échanges et l'investissement. Les subventions visant à aider les PME à acquérir et utiliser du matériel et des logiciels informatiques pour se connecter à l'Internet et à former leur personnel à la recherche et à l'exploitation des informations sont également des investissements productifs. La déréglementation et la libéralisation des télécommunications, tout comme l'exonération fiscale des ordinateurs et des logiciels à usage professionnel, doivent être encouragées.

***Encourager les forums de promotion des échanges productifs***

97. Afin de renforcer les capacités à organiser des manifestations de ce type, les représentants du gouvernement et des donneurs responsables des programmes relatifs aux échanges doivent participer à des forums d'entreprise axés sur la réalisation de transactions commerciales, dont les sommets du Forum économique d'Afrique australe, les conférences régionales du Réseau de l'entreprise d'Afrique australe, les sommets sur les échanges et l'investissement organisés par l'International Herald Tribune, et les réunions de partenariat SMART en Afrique australe.

***Renforcer les capacités dans le domaine des négociations commerciales multilatérales***

98. Les responsables des secteurs public et privé doivent avoir accès à une expertise qui leur fait souvent défaut pour analyser les questions importantes. Les donneurs pourraient aider à organiser et à tenir des ateliers sur des questions telles que le respect des règles de l'OMC ou l'impact des politiques commerciales sur les échanges en Afrique. Le secteur privé africain doit être représenté dans toutes les missions de négociation concernant l'OMC et les relations UE-ACP.

***Faire connaître les réussites exemplaires***

99. Un certain nombre de PME africaines se sont engagées avec succès dans l'exportation ou dans la fourniture de services d'appui aux échanges internationaux et ont connu une réussite exemplaire. Il faut faire connaître ces réussites exemplaires afin d'encourager les autres entrepreneurs. Rien que dans les Réseaux de l'entreprise, les personnes suivantes (parmi d'autres) possèdent des entreprises dont la réussite est remarquable:

***REAO:***

- Boureima Wankoye, Achat Services International, Niger (activités intégrées dans la gomme arabique)
- Ken Ofori-Atta, Databank Financial Services, Ghana (Fonds de l'entreprise ouest-africain, expansion de Databank Ghana au Nigéria, au Mali et en Côte-d'Ivoire)

***REAE:***

- Eskinder Joseph, Meskel Flowers, Éthiopie (horticulture)
- Peter Kibiriti, KENInvest (capital-risque) et EnterpriseAfrica (magazine sur les entreprises), Kenya

***REAA:***

- Jacinto Mutemba, Agro-Alpha, Mozambique (outillage et construction agricoles)
- Kuf Munynida, NEXT Technology, Zambie (systèmes et solutions logiciels)

***Créer un groupe cible donneurs/secteur public/secteur privé***

100. Un point de départ pour développer la consultation et la coordination des donneurs consiste à créer un groupe cible rassemblant les parties prenantes intéressées par les échanges régionaux et

internationaux en Afrique qui se réunira régulièrement pour examiner et évaluer les mécanismes d'aide ainsi que pour tenir les pays et les organisations du secteur privé informés des résultats obtenus. L'évaluation de programmes tels que le JITAP du Ghana (Programme intégré conjoint d'assistance technique de l'OMC, du CCI et de la CNUCED), la Joint Economic Commission de Maurice et le programme PRIDE (Programme régional intégré de développement des échanges) de l'UE pour l'Océan indien serait un premier travail utile. Un tel groupe pourrait formuler des recommandations utiles concernant les indicateurs du renforcement des capacités dans le domaine des échanges, les approches de l'intégration économique régionale axées sur le processus, et la mobilisation de l'épargne intérieur en vue du financement de projets de commerce extérieur.

**Annexe**

**CLUB DU SAHEL**

**PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE**

**REUNION DU COMITE DE PILOTAGE DU PASP**

*Paris, 28 et 29 Octobre 1999*

Le Comité de Pilotage du Programme d'Appui au Secteur Privé (CASP) s'est réuni à Paris les 28 et 29 Octobre 1999 sous la présidence de Monsieur Henri-Philippe CART.

Participaient à cette rencontre : (1) la Coopération Suisse, la Coopération Belge, la Coopération Française, la Banque Mondiale, l'USAID, la Communauté Européenne, la Délégation du Japon auprès de l'OCDE, (2) les membres des Comités Exécutifs des trois réseaux de l'entreprise en Afrique (REAO, EAEN et SAEN) et (3) la direction du Club du Sahel, le Contrôleur Financier de l'OCDE et le responsable par intérim du PASP.

L'ordre du jour appelait l'examen des points suivants :

**1. Rapport de Monsieur BERBERAT**

Suite à la crise de liquidités rencontrée par la CASP à la mi-1999 et le départ de son administrateur, le Président du Comité avait demandé à Monsieur BERBERAT, de procéder à une analyse de la situation. Dans ce cadre, le consultant a rencontré des représentants des trois réseaux, des agences de coopération qui ont soutenu la CASP et des milieux d'affaires.

Le rapport produit reflétait le sens des préoccupations exprimées par les agences et par les Réseaux, à quelques nuances près en ce qui concerne la structure future de la CASP et son rattachement institutionnel. Sur ce plan, les Réseaux ont pris position et ont exprimé leur préférence pour une structure légère, qui n'absorbe qu'une partie raisonnable des ressources du programme (20 %). Pour ce qui est du rattachement institutionnel, les Réseaux ont défendu, en l'absence d'alternative précise, le maintien du statu quo (rattachement au Club du Sahel).

En ce qui concerne les relations futures du programme avec les réseaux de l'entreprise, les termes du protocole d'accord signé en juin 1999 entre le REAO et la Directrice du Secrétariat du Club du Sahel ont été cités en exemple et il a été recommandé que les relations entre le PASP et les deux autres Réseaux s'inspirent de ce document.

**2. Rapport du Contrôleur Financier de l'OCDE**

Invité à se prononcer sur la gestion administrative et financière du PASP, le contrôleur financier de l'OCDE a rappelé que le programme était sous la tutelle administrative du Secrétariat du Club du Sahel et devait donc se conformer aux règles de l'OCDE, ce qui n'a pas toujours été le cas. En effet, les règles financières n'ont pas toujours été respectées, des dépenses ayant été engagées sans planification par rapport au budget ou des justificatifs de dépenses ayant été fournis a posteriori et devant être mieux vérifiés.

De façon générale, ce rapport a conforté l'opinion que la gestion passée de ce programme a souffert de trop d'informalité ; il a été reconnu, tant par les bailleurs de fonds que par les bénéficiaires, que

le projet souffre depuis sa création d'un manque de définition de règles du jeu transparentes. Si ce projet a démarré de manière « informelle », son extension géographique et l'augmentation du nombre d'acteurs institutionnels (nouveaux bailleurs, nouveaux Réseaux) l'obligent maintenant à se doter de méthodes de gestion plus formelles et conformes aux règles de l'OCDE (passation des marchés pour les contrats de consultants, engagements des fonds...).

Le Contrôleur Financier a confirmé que le PASP devrait désormais être gérée de façon transparente et en conformité avec les procédures internes de l'OCDE ; la tutelle administrative du Secrétariat du Club du Sahel est à cet égard sans équivoque.

### **3. Présentation des 3 réseaux**

Préalablement à cette réunion, les 3 Réseaux se sont rencontrés début Octobre à Bujumbura. Cette première rencontre a permis un échange sur les expériences respectives et il a été décidé de renforcer cette coopération dans les mois à venir. Elle a également permis de dégager une position commune en ce qui concerne l'avenir du programme.

Sur la base de cette première rencontre, les représentants des Comités Exécutifs des 3 Réseaux régionaux se sont efforcés de mettre au point une présentation commune. Ils ont fait le point sur l'évolution des 3 Réseaux, leurs acquis et leur défis, notamment en ce qui concerne la pérennité et l'orientation future du concept. Leur présentation peut se résumer de la manière suivante :

#### Avenir des Réseaux :

- Ownership par les bénéficiaires du projet
- Une organisation d'excellence ;
- Une organisation continentale.

#### Avenir du programme

- Des procédures d'exécution transparentes ;
- Un moyen d'appuyer la mise en œuvre des plans d'action stratégiques des réseaux régionaux ;
- Pas d'assistance technique classique mais un partenariat basé sur la demande des réseaux régionaux ;
- Un programme limité dans le temps, avec une valeur ajoutée constituée par le transfert du savoir faire ainsi que par l'interface des 3 réseaux régionaux avec l'extérieur.

Au terme de cette présentation, les discussions ont tourné autour du programme de travail des 3 réseaux. Les grands axes dégagés ont retenu toute l'attention des membres du Comité et ceux-ci ont demandé la déclinaison de ces axes en plans d'action avec mention des indicateurs de performance. Les 3 Réseaux ont promis de faire parvenir ces documents au début du mois de décembre 1999.

### **4. Compte rendu d'activités de la CASP**

Le responsable par intérim du programme a fait le point sur les différentes activités menées depuis la dernière réunion du Comité de Pilotage en juin 1998. Il a mis en exergue, d'une part les réalisations et, d'autre part, les difficultés rencontrées en raison du non versement de certaines contributions et en terme d'organisation . Ce compte rendu n'a pas fait l'objet de commentaires particuliers.

## 5. Programme de travail 2000/2002 de la CASP

Ce programme a fait l'objet, avant sa présentation, de longues discussions avec les différents réseaux et tout naturellement, il est en phase avec les plans d'actions stratégiques des Réseaux. Il est le dernier devant être mis en place à l'OCDE puisque après la phase 1 (1994-1997) et la phase 2 (1998-1999), le PASP sera en 2002 délocalisé en Afrique. En résumé, ce programme s'articule autour des points suivants :

- Mise en place d'actions répondant aux besoins directs des membres et des structures d'animation des réseaux ;
- Mise au point de mécanismes permettant de générer des recettes en vue d'une autonomie financière du système ;
- Interconnexion entre les 3 réseaux et mise en œuvre progressive d'un plan d'action stratégique commun à l'échelle panafricaine.

Les réseaux ont été fortement associés à la préparation de ce programme qui donne une grande importance aux priorités exprimées par les réseaux ; ce faisant, le gestionnaire du PASP n'est plus en conflit d'intérêt avec eux.

**La plupart des agences présentes ont estimé que si le programme traduisait bien une vision d'ensemble de la demande des Réseaux, il restait trop général. Le Comité a donc demandé que lui soit soumis dans un délai rapide (1 mois) un plan d'action détaillé pour l'année 2000 qui fasse apparaître : (1) les contributions respectives des agences et des Réseaux eux-mêmes (en apport financier et en nature) dans le cadre de la mise en œuvre de leur plans d'action stratégique et (2) les indicateurs (benchmarks) permettant de mesurer les résultats atteints.**

A cet effet, le Comité souhaite pouvoir disposer d'un document opérationnel devant servir d'instrument souple de suivi de la gestion du programme. La présentation qui pourrait être la suivante :

Actions	Objectifs	Moyens mis en œuvre	Résultats attendus	Coûts
Indicateurs				Coûts en \$ et en nature

Les 3 Réseaux se sont engagés à faire parvenir début décembre le document faisant apparaître leur contribution (cash et nature) dans le cadre de leur plans d'action stratégique.

## 6. Budget, organisation et gestion du PASP

En terme de budget, trois scénarios avaient été proposés. Une hypothèse basse basée sur 30 mois et s'élevant à 9,1 millions FF, une hypothèse moyenne de même durée mais portant sur 13,1 millions de FF et enfin une hypothèse haute dont le budget serait de 15 millions de FF pour une période de 36 mois. Ce dernier scénario a été finalement retenu, à savoir 15 Mo FRF sur 3 ans (voir détail en annexe) :

(en Mo de FRF)

	2000	2001	2002	Cumul
1. Frais PASP	1,2	1,2	1,2	3,6
2. Programme REAO	1,3	0,9	0,7	2,9
3. Programme EAEN	1,4	1,0	0,8	3,2
4. Programme SAEN	1,8	1,4	1,1	4,3
5. Interconnexion	0,3	0,3	0,4	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,2</b>	<b>15</b>

La clé de répartition retenue prévoit une plus forte concentration sur les nouveaux réseaux régionaux ainsi qu'une plus grande dégressivité pour le REAO. Néanmoins, plusieurs agences ont proposé que le niveau de mobilisation des ressources internes serve de critères d'affectation.

Sous réserve de disposer des éléments demandés par le Comité (plan d'action détaillé pour 2000 avec mention des contributions respectives des bailleurs de fonds et des Réseaux ainsi que des indicateurs de mesure des résultats atteints), la position de chacune des agences se résume comme suit :

- Belgique : engagement pour la durée du programme à hauteur de 7 Mo de FEB par an, à confirmer sur une base annuelle. La contribution belge pour l'année 2.000 pourra être versée fin 1999
- Suisse : idem (300.000 CHF/an pendant 3 ans)
- France : accord pour une durée de trois années mais avec un montant réduit : 300.000 FRF au cours du 1<sup>o</sup> trimestre 2000 et 1,8 Mo en fin d'année pour le reste du programme
- Banque mondiale : la contribution de la Banque pour l'année fiscale 99 (\$ 300.000) a été approuvée. Cette somme ne pourra être décaissée qu'après acceptation du plan d'action 2000 qui sera proposé. Le représentant de la Banque a rappelé que la contribution de la banque ne pourra être supérieure à 15% du montant total du coût du programme.
- USAID : un financement est prévu d'une durée de 3 ans dans le cadre du programme ATRIP et sera confirmé sous réserve de l'acceptation des éléments demandés (montant non précisé).
- Union Européenne : pas de participation au financement du PASP mais travail en direct avec les Réseaux
- Japon : intérêt à participer au tour de table à condition un plan d'action détaillé et la transmission des comptes certifiés pour 1998 et 1999 et l'engagement formel du Secrétariat du Club du Sahel d'assurer ses responsabilités en terme de tutelle administrative.

## 7. **Fonctionnement du programme (rattachement institutionnel, Comité de Pilotage, structure)**

Pour ce qui est du rattachement institutionnel et il a été décidé de reconduire la formule actuelle avec le Secrétariat du Club assurant désormais la tutelle administrative.

Dans la même logique, il a été décidé que le Comité de Pilotage, qui assure la tutelle technique, soit un responsable et non un simple Comité consultatif. Il a été proposé qu'il se réunisse chaque fois que de besoin, au moins deux fois par an, en fin de premier trimestre pour ce qui est de l'approbation des comptes et vers la fin de l'année pour le budget.

Pour 2000, la première réunion se tiendra fin février et examinera le plan d'action détaillé, elle fera le point sur les engagements financiers et traitera de la succession de Mr Cart à la présidence du Comité ; Une autre réunion est prévue au dernier trimestre pour examiner le programme de travail 2001. Le rapport financier 2000 sera présenté en 2001 une fois les comptes de l'OCDE soldés. Par ailleurs, les trois réseaux et le PASP devront faire un rapport sur une base trimestrielle.

La structure de gestion du PASP devra être réduite à un maximum de deux personnes, le responsable du programme et un(e) assistant(e) administratif et financier à plein temps. Un profil de chef de programme a été proposé à l'examen des membres du Comité. Un appel de candidature sera lancé au sein de l'OCDE et des agences qui participent au financement du programme.

Les membres du Comité ont demandé que le projet de profil proposé soit amendé (fixation du lieu de travail, pas de double dépendance hiérarchique du chef de programme...) et un comité de sélection a été constitué pour appuyer Mme Damon dans son choix. Il est composé, outre du Président Cart, d'un représentant de la Belgique (Mr. Frix), de la France (Mr. Humbert), d'un représentant des 3 Réseaux qui sera désigné par eux et, enfin, d'un spécialiste du secteur privé au sein de l'OCDE.

## Références

Berberat, Philippe, *Appréciation de l'organisation et des modalités d'action de la cellule d'appui au secteur privé en faveur des réseaux de l'entreprise en Afrique de l'ouest, Afrique de l'est et Afrique australe, août 1999.*

OCDE/Club du Sahel. *La perspective du secteur privé sur un plan d'action* (Dakar, 22-25 novembre 1991, document n° SAH/D (92) 388, Paris, 1992.

Orsini, Deborah, Michel Courcelle and Derick Brinkerhoff, *Increasing Private Sector Capacity for Policy Dialogue: The West African Enterprise Network*, World Development, Vol. 24, n° 9, pp. 1453-1466, 1996.

Southern African Enterprise Network, *SAEN 2000 Strategic Action Plan*, SAEN Secretariat, Lusaka, Zambie, mars 2000.

Southern African Enterprise Network, Conference Working Papers No. 1 and 2, SAEN Regional Conference, Maurice, juin 1999.

Forum économique mondial, *The Africa Competitiveness Report 1998*, en collaboration avec le HIID, Genève, Suisse, 1998.

Forum économique mondial, Report on the 1999 Southern Africa Economic Summit, Durban, Afrique du Sud, 4-6 juillet 1999.