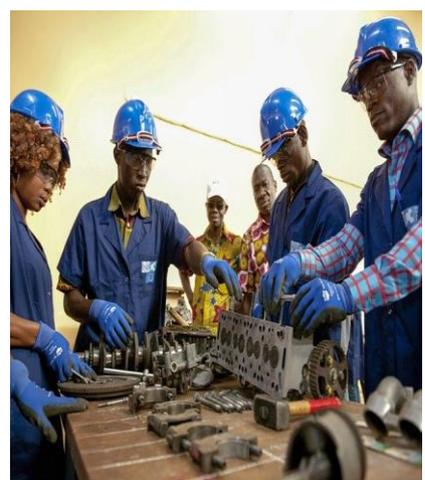
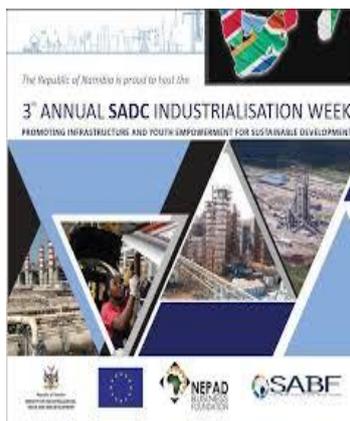


# Analyse des lacunes au niveau régional et élaboration d'un programme régional visant à améliorer la compétitivité industrielle des États membres de la SADC

## Volume 3 : Programme proposé pour l'amélioration de la compétitivité des États membres

No de référence du contrat SADC/IDT/CONSULTANCY/01/2018



## Tables des matières

Liste des figures .....	iii
Liste des Tables .....	iii
Liste des Abréviations et Acronymes .....	iv
1 Introduction et contexte .....	1
2 Domaines thématiques proposés.....	1
2.1 Gestion de l'industrie.....	1
2.1.1 Associer les systèmes de production industrielle aux besoins des consommateurs modernes .....	1
La stratégie.....	2
2.1.2 Un appui ciblé pour permettre aux MPME de plaider en faveur de politiques favorables .....	3
2.2 Promouvoir des chaînes de valeur durables et compétitives .....	5
2.2.1 Diagnostic stratégique de la chaîne de valeur .....	6
2.2.2 Développement et promotion des grappes d'entreprises .....	8
2.2.3 Promouvoir l'intégration de la chaîne de valeur .....	10
2.4.4 Améliorer le climat et les conditions d'investissement des entreprises .....	12
2.5 Promouvoir la diversification de l'industrie et les liens sectoriels .....	20
2.5.1 Promouvoir des initiatives visant à lier les opérations des petits exploitants aux grandes entreprises.– .....	20
2.5.2 Tirer parti des avantages des secteurs non traditionnels .....	21
2.5.3 Tirer parti des possibilités offertes par la quatrième révolution industrielle .....	22
2.6. Promotion du commerce .....	25
2.6.1 Programme de renforcement des capacités commerciales.....	25
2.6.2 Tirer parti des avantages du principe des règles d'origine .....	26
2.6.3 Liens stratégiques avec le marché.....	26
2.6.4 Un soutien spécialisé pour accroître les avantages des accords commerciaux internationaux.....	27
2.7 Renforcer les opérations de l'industrie.....	28
2.7.1 Changement d'orientation vers les activités de soutien aux infrastructures douces ....	28

2.7.2	Gestion de la chaîne de valeur (VCM) .....	28
2.8	Appui ciblé à la mise à niveau institutionnelle .....	29
2.9	Initiative d'un observatoire de l'industrie pour les États membres de la SADC .....	29
2.9.1	Contexte et justification .....	30
Annexe 1 : Observatoire de l'industrie mauricienne .....		31
Annexe 2 : Liste des personnes contactées lors des consultations avec les intervenants .....		36
Annex 2: List of people contacted during stakeholder consultations .....		36

## Liste des figures

Figure 1 : PIB par habitant dans la SADC (\$US par habitant)

Figure 2 : Comment les MPME peuvent améliorer leur position dans la chaîne et types de stratégies d'intervention

Figure 3 : Indice de compétitivité mondiale 4.0 2018 : Environnement favorable pour les pays de la SADC

Figure 4 : Notes de performance institutionnelle des États membres de la SADC

Figure 5 : Notes d'adoption des TIC dans les États membres de la SADC

Figure 6 : Notes des États membres de la SADC en matière d'infrastructures

Figure 7 : Notes de stabilité macroéconomique pour les États membres de la SADC

Figure 8 : Le classement des pays de la SADC en termes de facilité à faire des affaires

Figure 9 : La part du PIB manufacturier (%) de la région SADDCC

## Liste des tableaux

Tableau 1: Profile régional des indicateurs de 2019 au sein de la SADC selon Doing Business

Tableau 2: Taux de chômage des jeunes dans certains pays de la SADC

Tableau 3: Population des jeunes (Age 15 – 35 years) en Tanzanie, 2013

## Liste des abréviations et des acronymes

AGOA Loi sur la croissance et les possibilités économiques en l'Afrique

AI Intelligence Artificielle

AM Fabrication d'additifs

ASCCI Association des chambres de commerce et de l'industrie de la SADC

B-2-B- Liens d'entreprise à entreprise

BDS Services de développement des entreprises

BMZ Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement

BUBU Achetez ougandais, construisez ougandais (Ouganda)

CE Conformité Européenne

**COMESA** Marché commun de l'Afrique orientale et australe

CSFs Facteurs critiques de réussite

CSR Responsabilité sociale des entreprises

DP Produit numérique

RDC République démocratique du Congo

**CAE** Communauté de l'Afrique de l'Est.

EDB Conseil du Développement Économique

EM Entreprise de Maurice (Ile Maurice)

ET Transmis par voie électronique

APE Accord de partenariat économique

UE Union européenne

**IDE** Investissement direct étranger

ALE Accord de libre-échange.

GAFAA Google, Apple, Facebook, Amazon et Alibaba

GCI Indice de compétitivité mondiale

PIB Produit intérieur brut.

CVM Chaîne de valeur mondiale

HS Système harmonisé

IaaS L'infrastructure en tant que service

TIC Technologies de l'information et de la communication

OIT Organisation internationale du travail

ISID Développement industriel inclusif et durable

ISO Organisation internationale de normalisation

ITC Centre du commerce international

IUMP Programme de modernisation et de mise à niveau industrielle

LGA Autorité gouvernementale locale

LED Développement économique local

M&E Suivi et évaluation

MAUTIRAS Service mauricien d'accréditation

MCCI Chambre de commerce et de l'industrie de l'île Maurice (Maurice)

MICCP Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs

MSB Bureau mauricien de normalisation

MPME Micro, petites et moyennes entreprises

MSTQ Métrologie, normes, essais et assurance qualité

MVA Valeur ajoutée de la fabrication

NBS Bureau National des statistiques (Tanzanie)

ODI Organisme de Développement International

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

PaaS Plateforme en tant que service

PPD Dialogue secteur public-secteur privé

PSO Organisation du secteur Privé

R&D Recherche et développement

PoO	Règles d'origine
CVR	Chaîne de valeur régionale
SaaS	Logiciel en tant que service
SACU	Union douanière de l'Afrique Australe.
SADC	Communauté de développement de l'Afrique Australe
SCP	Consommation et production durable (Maurice)
ODD	Objectifs de développement durable
SIB	Conseil d'investissement des Seychelles
PEID	Petits États insulaires en développement
SISR	Stratégie et feuille de route pour l'industrialisation de la SADC
PME	Petites et Moyenne entreprises
SPS	Sanitaire et Phytosanitaire
SSDC	Coopération Sud-Sud pour le Développement
TBT	Obstacles Techniques au Commerce
TOR	Termes de Référence
TRF	Dispositif lié au Commerce
UNCTAD	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et Le Développement
VCM	Gestion de la Chaîne de Valeur
OMC	Organisation mondiale du commerce

## **1 Introduction et Contexte**

Ce document présente le programme de renforcement des capacités proposé pour améliorer la compétitivité des États membres de la SADC en général et les domaines thématiques clés pour ancrer le programme proposé en particulier. Il s'appuie sur les conclusions de l'analyse documentaire, de l'étude d'analyse des lacunes ainsi que sur les principaux enjeux émergents qui ont été identifiés au cours de la durée des travaux.

Le programme de renforcement des capacités proposé s'adressera aux diverses institutions<sup>1</sup> responsables de la formulation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques et stratégies industrielles. On s'attend à ce que le programme accélère les changements structurels dans les pays respectifs et permette aux pays de la SADC de rattraper les pays industrialisés et les pays développés.

On a tenu compte du fait que le programme proposé contribue avant tout à faciliter l'opérationnalisation de la stratégie d'industrialisation et de la feuille de route de la SADC 2015-2063 (SISR), ainsi que de la politique de développement industriel de la SADC. Nous avons également veillé à ce que le programme contribue à la réalisation des principaux produits et résultats énoncés dans les grandes politiques et stratégies nationales d'industrialisation.<sup>2</sup>

## **2 Domaines thématiques proposés**

Les paragraphes ci-après présentent un résumé des domaines thématiques à examiner dans le cadre du programme de renforcement des capacités proposé pour accroître la compétitivité des États membres de la SADC. Dans la mesure du possible, on a également prévu des exemples des activités potentielles et des interventions spécifiques en matière de capacités. Celles-ci seront mises au point de façon continue pour tenir compte d'autres questions émergentes, selon les conseils des institutions concernées, ainsi que d'autres dynamiques en évolution dans l'espace d'exploitation. Il est conseillé que toutes les améliorations futures de ce document soient effectuées en consultation avec les principaux intervenants des institutions publiques, du secteur privé et d'autres experts de l'industrie sur le terrain.

### **2.1 Gestion de l'industrie**

La capacité du personnel des divers ministères et institutions gouvernementales interrogés afin de fournir un soutien ciblé sur les besoins spécifiques de l'industrie est particulièrement limitée. Il y a des lacunes importantes dans ce domaine. Dans ce contexte, le programme de renforcement des capacités mettra l'accent sur l'établissement d'un lien entre le soutien de ces institutions et la demande (c.-à-d. les besoins particuliers de l'industrie). Les institutions responsables devraient prendre des mesures proactives pour fournir ces services dans le cadre de leur prestation de services, et en particulier celles qui sont liées à leur fonction et à un organisme de réglementation. À cette fin, le programme de formation aura un double objectif. Premièrement, renforcer la capacité du personnel interne des ministères et autres organismes publics et, deuxièmement, répondre aux besoins de l'industrie. En d'autres termes, le programme de renforcement des capacités sera axé sur la demande.

Des exemples d'interventions spécifiques sous ce thème sont présentés ci-dessous

#### **2.1.1 Relier les systèmes de production industrielle aux besoins des consommateurs modernes**

Cette activité de programme vise à relier les systèmes de production aux tendances de consommation et à élaborer des politiques de production appropriées et ciblées afin de promouvoir

---

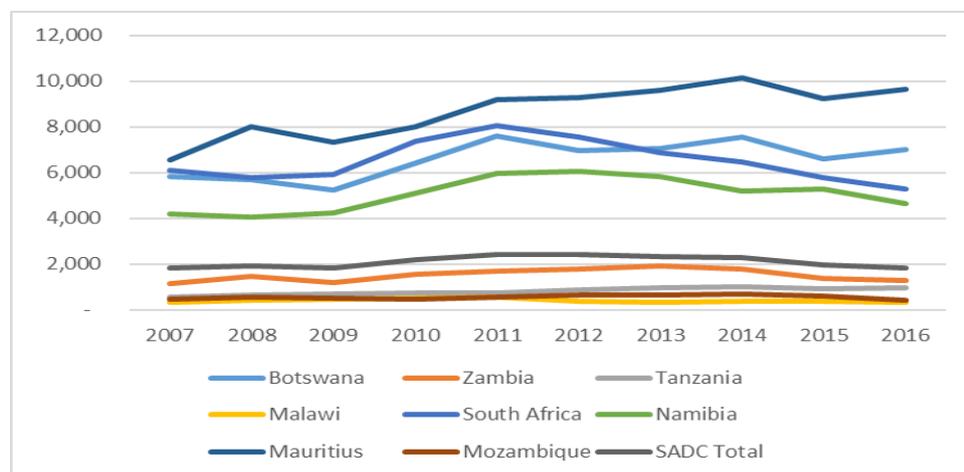
<sup>1</sup> Il s'agit notamment des ministères, du Conseil des entreprises de la SADC et des organes de coordination du secteur privé aux niveaux national et régional. Voici quelques exemples spécifiques de telles institutions : Ministères chargés de l'industrialisation, Association des fabricants/industriels, Bureau national des statistiques, Autres institutions du secteur public engagées dans le cycle de la politique industrielle (Agences des ministères responsables), Instituts de recherche en développement économique et industriel, Fondations du secteur privé, Chambres de l'industrie et du commerce et toute autre institution nationale pertinente.

<sup>2</sup> En particulier pour les pays qui ont mis en place de telles politiques et stratégies

une consommation accrue. Cela s'inscrit dans le contexte de l'urbanisation<sup>3</sup> croissante et de l'augmentation du revenu par habitant (voir la figure 1 ci-dessous), qui ont entraîné des changements rapides dans les modes de consommation, en particulier chez les jeunes. C'est typique d'une classe moyenne en pleine croissance dans n'importe quelle économie émergente. L'avenir, les interventions de la chaîne de valeur dans les pays de la SADC devraient être axées sur le développement de produits qui attirent une masse critique de consommateurs. C'est surtout important pour ces institutions afin de pousser l'industrie à fabriquer des produits susceptibles de stimuler la demande et de créer des emplois en aval pour la population jeune.

Beaucoup de PME dans la région de la SADC devraient être soutenues pour produire autant de bons produits que les grandes multinationales qui importent actuellement les marchandises en dehors des pays individuels. Dans cet objectif, les institutions publiques devraient être habilitées à surveiller les principales tendances de la consommation et à conseiller l'industrie sur la manière dont elle devrait réorienter ses processus de production. Les institutions devraient être en mesure de consulter les stratégies d'une nouvelle conception de l'industrie et des dispositifs des entreprises afin de tirer parti des possibilités de consommation qui s'offrent à la classe moyenne croissante. Et surtout, ils devront être plus innovants pour aider les chercheurs industriels à adopter l'"innovation pour la consommation" plutôt que de simples percées "scientifiques". Les deux devraient être liés dans tous les pays de la SADC.

**Figure 1: PIB par habitant dans la SADC (\$US par habitant)**



Source : Indicateurs économiques et sociaux sélectionnés de la SADC, 2016

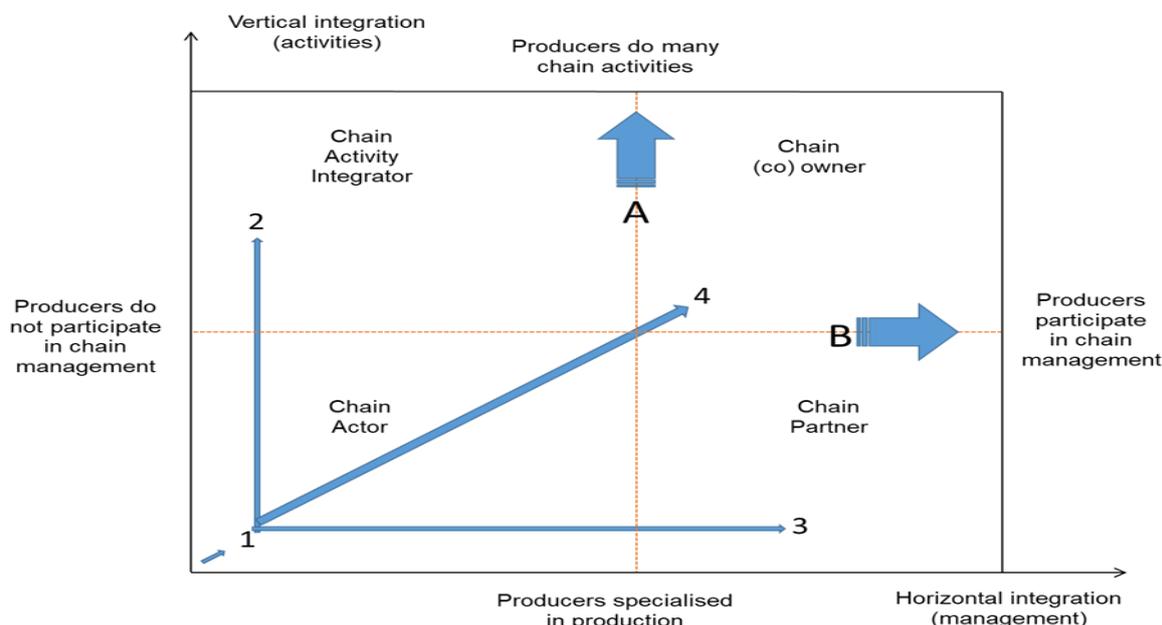
## La stratégie

L'intervention que nous proposons est un processus bidimensionnel qui vise à : améliorer la position des MPME dans la chaîne de valeur (intégration verticale) ; et/ou les aider à passer à une autre forme de développement de la chaîne (intégration horizontale ou gestion de chaîne). Comme le montre la figure 2 ci-dessous, nous supposons qu'à l'étape actuelle, la plupart des producteurs des MPME se trouvent au bas du coin gauche du rectangle. L'appui initial pour les aider à niveler leur produit les déplace vers le haut dans le rectangle, augmentant ainsi l'intégration verticale. Ils se déplacent aussi un peu vers la droite, ce qui reflète une meilleure gestion de la chaîne (parce qu'ils améliorent la gestion de la qualité), mais ils restent dans le domaine des acteurs de la chaîne (1). Si les mêmes producteurs de MPME commencent à transformer et à emballer le produit, ils peuvent passer au segment des intégrateurs d'activités (2). Ils peuvent s'organiser en groupe et négocier des accords avec des commerçants, des fournisseurs d'intrants et des agences de crédit, et commencer à travailler avec un institut de recherche local pour tester de nouvelles technologies. Cela les placerait dans le quadrant des partenaires de la chaîne (3). Une combinaison de mouvements verticaux (plus

<sup>3</sup> L'urbanisation est de plus en plus reconnue comme l'un des enjeux déterminants du XXI<sup>e</sup> siècle. Plus de la moitié de la population mondiale vit aujourd'hui dans des villes et des agglomérations et ce chiffre devrait atteindre 75 % d'ici 2050, la majeure partie de cette croissance urbaine étant concentrée en Afrique et en Asie. Dans le monde en développement, l'Afrique a connu la plus forte croissance urbaine au cours des deux dernières décennies, soit 3,5 % par an, et ce taux de croissance devrait se maintenir jusqu'en 2050. Les projections indiquent également qu'entre 2010 et 2025, certaines villes africaines représenteront jusqu'à 85% de la population.

d'activités) et horizontaux (plus de gestion) pousserait les MPME vulnérables dans le quadrant de la copropriété en chaîne (4).

**Figure 2: Comment les MPME peuvent améliorer leur position dans la chaîne et types de stratégies d'intervention**



### 2.1.2 Un soutien ciblé pour permettre aux MPME de plaider en faveur de politiques favorables

Cette activité de programme sera axée sur le renforcement de la capacité des institutions gouvernementales à s'attaquer aux problèmes qui touchent le secteur des MPME et, en particulier, à promouvoir des politiques et des programmes qui leur permettent d'accroître leur participation aux économies nationales. Les MPME constituent le segment inférieur du secteur industriel. Dans la plupart des pays de la SADC, il s'agit du secteur dans lequel les personnes précédemment défavorisées ont le plus de chances d'avoir un impact grâce à une participation effective.

La mise en place d'un forum de dialogue public-privé (DPP) efficace pour mettre en évidence les défis auxquels est confronté le secteur privé et en particulier les MPME sera l'objectif central de cette activité de programme. Cette activité de programme vise à doter les institutions respectives des compétences requises pour engager et faciliter le dialogue sur les politiques entre les secteurs privé et public sur les questions liées au développement industriel et commercial. Cela s'inscrit dans un contexte où, souvent, les compétences nécessaires vont au-delà de l'élaboration de politiques et de stratégies industrielles appropriées. Les organisations du secteur privé (OSP) ainsi que les institutions publiques doivent être dotées des compétences requises pour négocier et faciliter également la négociation.

*Le secteur privé doit être consulté et associé à la mise en œuvre de la stratégie d'industrialisation. Les partenariats public-privé sont essentiels pour découvrir et atténuer les contraintes qui pèsent sur la croissance des entreprises et de l'emploi et pour améliorer le climat des affaires et attirer les investissements.  
Source : Stratégie d'industrialisation et feuille de route de la SADC. 2015-2063*

Le programme montrera comment les secteurs public et privé peuvent travailler ensemble en tant que partenaires commerciaux. Le public cible devra comprendre le cadre de dialogue dans le contexte du développement économique local (LED). De plus, ils devront utiliser les structures de PPD pour améliorer les LED dans les domaines respectifs des opérations industrielles. Le programme de formation les exposera sur les concepts clés des communications en PPD et LED.

### Justification

Malgré les différents défis auxquels sont confrontées les MPME dans les différents pays de la SADC, le secteur des MPME offre une grande "opportunité de valeur". L'opportunité de valeur pour le secteur réside dans la présence d'un marché de taille importante et d'une demande importante pour les produits industriels. La prévalence des MPME dans l'économie de la SADC signifie qu'il y a un nombre important de participants sur le marché, en particulier à l'extrémité inférieure de la pyramide (consommateurs de masse). Si un soutien ciblé est apporté aux MPME, de nombreux consommateurs se verront offrir un choix de produits plus large, en particulier dans les cas où les MPME sont impliquées dans des activités de fabrication. En fin de compte, il en résultera une situation "gagnant-gagnant". La capacité des producteurs individuels (c'est-à-dire les MPME) sera renforcée, ce qui augmentera les possibilités d'emploi et, par conséquent, les niveaux de revenu des ménages seront améliorés. D'autre part, les gouvernements auront davantage la possibilité de tirer des revenus "fiscaux" de l'élargissement des possibilités d'affaires.

Dans le contexte des MPME, le dialogue public-privé (DPP) offre des possibilités d'échange d'informations et de discussion sur les questions, les défis et les problèmes, ainsi que sur les solutions potentielles ou envisagées à ces problèmes. Dans les États membres respectifs de la SADC, ces discussions visent à combler le fossé entre ceux qui fournissent des services (fabricants de produits industriels) et ceux qui consomment ou ont besoin de ces services (MPME). Dans ce contexte, l'accroissement de la compétitivité industrielle est un processus continu de réforme des entreprises qui devrait permettre aux différentes entités manufacturières des pays de la SADC de garder une longueur d'avance dans le développement de produits qui répondent aux besoins des consommateurs de masse. Certaines de ces réformes comprendront le développement des compétences, l'examen des processus, l'examen des incitations, les réformes du marché du travail et d'autres. Le point de départ de tout effort de DPP dans ce contexte est d'évaluer les besoins de l'industrie. Cela suscitera l'intérêt et l'engagement des parties prenantes cibles.

Pour les pays qui disposent déjà d'un programme de modernisation et de mise à niveau industrielle (IUMP) en cours, le DPP devrait contribuer à améliorer le dialogue public-privé, ce qui se traduira directement par une promotion accrue des investissements, de l'emploi et des exportations dans le secteur industriel et commercial. Au niveau macro : le personnel du ministère devrait avoir les compétences nécessaires pour entreprendre le DPP. Au niveau méso, les ministères devraient être en mesure d'exécuter des activités de promotion de l'investissement axées sur des chaînes de valeur spécifiques, tandis qu'au niveau microéconomique, les MPME doivent être aidées et reliées aux acheteurs internationaux, par exemple : Liens d'entreprise à entreprise (liens B-2-B).

Il est communément admis que les milieux d'affaires de chaque localité auraient des besoins et des problèmes quelque peu différents de ceux des citoyens ordinaires. Habituellement, les entreprises privées sont assujetties à des lois et à des politiques spéciales qui façonnent leurs décisions d'affaires, le coût de leurs activités et leur potentiel de croissance. En même temps, elles génèrent des revenus, créent des emplois, paient des impôts et taxes locaux et contribuent à la croissance économique. Des forums réguliers tels que les réunions DPP sont donc essentiels pour mettre en relation les décideurs politiques locaux et les propriétaires d'entreprises.

Ailleurs, des recherches ont montré que la plupart des organisations du secteur privé (PSO), des autorités gouvernementales locales (LGA) et des organisations de la fonction publique des pays en développement ne possèdent pas les compétences, l'expérience ou les ressources nécessaires pour s'engager efficacement dans le dialogue public-privé (DPP).<sup>4</sup>

En outre, il a été largement démontré que les PSO sont les plus efficaces lorsqu'elles le peuvent :

- Identifier les problèmes qui entravent la croissance du secteur privé et la création d'emplois,
- Soutenir les fonctionnaires en leur fournissant des données de recherche détaillées et objectives,
- Formuler des propositions convaincantes pour réformer les politiques publiques :
- Persuader le secteur privé du mérite de politiques publiques spécifiques.

---

<sup>4</sup> MS-TCDC- BEST Dialogue, Tanzania

D'autre part, la plupart des LGA de la région SADC n'ont pas les compétences requises pour identifier les opportunités économiques potentielles liées au développement industriel dans leurs localités. Ils n'ont pas non plus les compétences requises pour s'engager avec le secteur privé dans le développement d'opportunités d'investissement " gagnant-gagnant " qui peuvent finalement aboutir à un développement économique industriel local significatif et durable. Cette déconnexion a été encore compliquée par un manque de "confiance" mutuelle entre le secteur privé et le secteur public. Ces défis présentent un besoin de soutenir le développement d'une organisation et d'une coordination efficaces et efficaces soutenues du DPP au niveau local dans la région de la SADC où opère la plupart des MPME (par exemple, au niveau des districts et des LGA). L'accent sera mis sur le développement des connaissances et des compétences pratiques requises par les différents acteurs pour s'engager de manière significative dans la promotion du développement économique local (LED) en relation avec la production industrielle.

L'objectif général des DPP est de promouvoir l'environnement des affaires pour tous, c'est pourquoi les DPP sont une plate-forme de diagnostic des problèmes et des opportunités de développement économique. De plus, les DPP peuvent sensibiliser les secteurs public et privé aux causes profondes de certains problèmes. De plus, les DPP sont un mécanisme qui permet de s'assurer que les questions sont abordées aux niveaux de prise de décision appropriés dans les organisations des secteurs privé et public. Les décideurs sont plus réceptifs à l'idée de s'attaquer aux problèmes s'ils reçoivent en même temps des solutions possibles. La partie la plus importante des DPP est de traduire ces questions en politiques, stratégies et plans pour les résoudre efficacement.<sup>5</sup>

### Les Avantages du DPP

- Le DPP rassemble le gouvernement, le secteur privé et les parties prenantes concernées, dans un processus formel ou informel, pour atteindre des objectifs communs et jouer un rôle de transformation pour un ensemble particulier de questions.
- L'approche DPP peut être utilisée dans la conception de programmes industriels économiques et de développement conjoints entre les LGA et les PSO.
- Le DPP est une condition préalable à un plaidoyer efficace.
- Implique un contact régulier entre les secteurs public et privé pour s'assurer que chaque partie comprend l'autre.
- Favorise la compréhension mutuelle, la confiance et renforce la confiance.
- Il fournit également des moyens de communication prêts à l'emploi.

## 2.2 Promouvoir des chaînes de valeur durables et compétitives

Des chaînes de valeur compétitives sont essentielles au développement industriel dans la région de la SADC. Cette activité de programme vise à doter les institutions respectives des compétences nécessaires pour formuler des politiques et des stratégies susceptibles de promouvoir la capacité de l'offre de l'industrie manufacturière de leurs pays respectifs et, en fin de compte permettre au secteur de participer aux chaînes de valeur régionales de la SADC et d'accroître ses échanges avec les autres États membres et les autres blocs régionaux.<sup>6</sup>

*La participation à la chaîne de valeur est un élément crucial de la stratégie d'industrialisation, car elle a le potentiel d'étendre les possibilités de production et de permettre l'utilisation transfrontalière des ressources naturelles et humaines de la région. Plus important encore, les décideurs devraient veiller à ce que les entreprises et les industries de la SADC puissent gravir les échelons technologiques afin d'éviter d'être enfermées indéfiniment dans des activités "tournevis" à faible technologie et à bas salaires. Source : Stratégie*

Le programme est fondé sur le fait qu'en positionnant les industries à la bonne étape des chaînes de valeur mondiales, chaque pays de la SADC peut bénéficier des opportunités offertes par le

<sup>5</sup> Eldon Eiseb and Hileni Shifotoka, "PPD as part of the Local Economic Development (LED) Initiative in Namibia" Article présenté au dialogue du secteur publique-privé de 2004 (Frankfurt, Mars 3-6 2014)

<sup>6</sup> Y compris, par exemple, l'UE dans le cadre de l'APE

commerce mondial, y compris plus d'emplois, d'exportations et d'investissements étrangers directs (IED). En plus d'une plus grande résilience, l'accès aux marchés peut apporter les capitaux et la technologie indispensables à la croissance d'une économie forte, inclusive et transformatrice. La participation au commerce mondial est un aspect important de l'approche stratégique de tout pays en matière de développement industriel inclusif et durable (ISID)..<sup>7</sup>

Le programme de renforcement des capacités proposé est conforme à l'objectif global de la Stratégie de développement industriel pour la plupart des pays de la SADC, qui relève généralement de trois grandes catégories d'intervention :

- Soutenir la valeur ajoutée, la mise à niveau et la diversification pour une croissance soutenue.
- Garantir l'accès aux marchés locaux et étrangers ; et
- Améliorer le climat et les conditions d'investissement.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons certaines des activités proposées dans le cadre de l'activité de programme.

### **2.2.1 Diagnostic stratégique de la chaîne de valeur**

L'objectif de cette activité est de doter les institutions concernées des compétences pratiques nécessaires à la réalisation d'un "diagnostic de la chaîne de valeur" et à l'élaboration de questions d'intervention des régulateurs. En particulier, elle cherche à leur donner les moyens d'identifier les anomalies et les inefficacités dans la chaîne de valeur et de trouver des solutions pour y remédier.

Entre autres choses, les participants seront exposés à diverses techniques d'évaluation de la structure de la chaîne de valeur pertinente pour leur pays individuel et créeront ainsi les éléments dynamiques à travers les choix qu'ils feront en réponse à la structure de la chaîne de valeur. Ces éléments dynamiques peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter :

**Possibilité d'apporter un soutien à des secteurs ciblés :** L'objectif est de doter les participants des compétences nécessaires pour identifier le type de soutien à fournir aux secteurs ciblés. Afin de tirer parti des avantages et des possibilités concurrentielles de leur pays et de maximiser l'impact des interventions, certains secteurs bénéficieront d'un soutien ciblé axé en particulier sur la valeur ajoutée. Une partie de l'appui technique consistera à élaborer les critères d'identification des secteurs. Pour rendre l'intervention plus pertinente et plus pratique, les secteurs seront sélectionnés à partir d'une liste de secteurs prioritaires dans les différents pays.

Un certain nombre d'exemples peuvent être tirés des chaînes de valeur industrielles existantes dans les différents pays de la SADC. En Namibie par exemple, la chaîne de valeur du cuir présente un exemple classique de défis irréversibles présentés par les chaînes de valeur traditionnelles. Il a été observé que la peau de bovins en liberté en Namibie ne constitue pas une bonne source de matières premières pour une usine de transformation du cuir destinée à la fabrication de chaussures, ceintures, etc. C'est pourquoi les entreprises de l'industrie du cuir finissent par importer des "perles" qui, dans une large mesure, ne sont pas abordables pour une grande partie de la population. L'option la plus viable consisterait, par exemple, à identifier les "fruits mûrs", par exemple en se concentrant sur le traitement du cuir pour les petites pièces automobiles.

**Options pour la valeur ajoutée :** Dans le cadre de ce volet de renforcement des capacités, les institutions des pays respectifs seront exposées à diverses techniques d'identification des politiques et autres interventions stratégiques qui permettront d'accroître la valeur ajoutée de certaines chaînes de valeur. La valeur ajoutée peut être obtenue en renforçant les chaînes de valeur locales et nationales, et même les chaînes de valeur régionales en créant des liens plus nombreux et plus efficaces avec la base de matières premières dans les pays respectifs. L'objectif principal est de tirer le meilleur parti des ressources naturelles disponibles et d'ajouter le plus de valeur possible aux matières premières avant qu'elles ne soient exportées de chaque pays. Le secteur manufacturier est

---

<sup>7</sup> <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness>

au cœur de la valeur ajoutée. En effet, l'exportation de matières premières équivaut à l'exportation de possibilités d'emploi. Il conviendrait d'étudier les moyens de décourager cette tendance.<sup>8</sup>

Options de mise à niveau de la chaîne de valeur :<sup>9</sup> Cette composante du programme permettra aux participants d'acquérir des compétences pratiques pour l'analyse de la chaîne de valeur et les aidera à repérer les maillons de la chaîne qui sont plus faibles que les autres et qui peuvent par la suite être améliorés ou mis à niveau. Donc, cela concerne la position concurrentielle d'un maillon de la chaîne à l'intérieur de celle-ci et d'une chaîne à l'autre. En termes réels, la performance d'un maillon est déterminée par l'efficacité avec laquelle il s'acquitte de sa tâche principale ou par son pouvoir de négociation dans la chaîne, ce qui se traduit par la notion de structures de gouvernance de la chaîne de valeur. Dans ce contexte, l'objectif de cette activité est d'identifier ce que les parties extérieures à la chaîne, par exemple les agences gouvernementales, peuvent faire pour aider et mettre en marche les processus de mise à niveau de la chaîne de valeur.<sup>10</sup>

La mise à niveau peut se faire à quatre niveaux dans une chaîne de valeur.<sup>11</sup>

- Mise à niveau des procédés : Rendre les processus au sein des maillons de la chaîne plus efficaces que ceux des concurrents. Cette notion de mise à niveau implique également l'amélioration des processus entre les maillons de la chaîne, par exemple la coordination des commandes et des délais de livraison.
- Mise à niveau des produits : Introduire de nouveaux produits ou améliorer la qualité des anciens produits plus rapidement que les concurrents.
- Mise à niveau fonctionnelle : Changer l'ensemble des activités au sein d'un maillon de la chaîne, par exemple sous-traiter la comptabilité ou la prise en charge de la logistique chez le client, ou se déplacer vers différents maillons de la chaîne par intégration verticale.
- Mise à niveau de la chaîne : Passer à une nouvelle chaîne de valeur, où le maillon ou la compétence de base de la chaîne peut être mis à profit d'une nouvelle manière.

Le programme de renforcement des capacités se concentrera sur l'identification des options politiques et des stratégies appropriées pour améliorer les chaînes de valeur industrielles dans les différents pays de la SADC afin d'accroître leur compétitivité.

**Les Options pour approfondir la chaîne de valeur :** En approfondissant la chaîne de valeur, les entreprises comblent les lacunes, y compris la demande et la valeur non satisfaites du marché, les possibilités d'intégration verticale ou horizontale, une plus grande spécialisation et l'expansion des services aux autres membres de la chaîne de valeur. Dans le cadre de ce module, les participants seront équipés des outils d'analyse nécessaires pour utiliser une méthodologie "d'analyse des écarts" qui leur permettra d'identifier les opérations supplémentaires qui peuvent utilement être ajoutées à la chaîne de valeur. La méthodologie fournit également des conseils sur la meilleure façon d'établir l'ordre de priorité des opportunités et d'ajuster ou d'étendre les opérations.

Il convient de noter que la valeur ajoutée est souvent progressive, mais qu'elle peut souvent être accélérée par l'IED et les coentreprises, en particulier avec les acheteurs précédents. En plus d'accroître la spécialisation, ajouter de la valeur signifie aussi souvent amener dans le pays des

---

<sup>8</sup> La promotion de la valeur ajoutée locale est peut-être la caractéristique la plus importante de la promotion de la compétitivité des chaînes de valeur. La région de la SADC est bien dotée de nombreuses matières premières, ce qui représente une formidable opportunité pour la valeur ajoutée, la création d'emplois, la croissance économique accélérée et la réduction des inégalités. Dans le contexte du programme proposé, quelles que soient les matières premières dont dispose un pays, qu'il s'agisse de minerais, de produits agricoles ou de tout autre produit, une valeur ajoutée locale importante devrait être réalisée avant qu'il soit exporté.

<sup>9</sup> Accroître la compétitivité de la chaîne de valeur en l'orientant dans une nouvelle direction - vers un nouveau marché, un nouveau secteur de marché ou un nouveau client, vers une efficacité accrue dans la chaîne de valeur ou vers l'ajout d'opérations dans la chaîne de valeur, par exemple - c'est ce qu'on appelle la modernisation.

<sup>10</sup> Cela peut notamment viser la promotion des Services de développement des entreprises (BDS). Les BDS sont souvent utilisés en particulier dans le contexte des pays en développement. Ces mesures comprennent la consultation, la formation, la planification des activités et le financement. La question se pose de savoir si ces services contribuent réellement de manière positive aux processus de mise à niveau. Il semble cependant que lorsqu'ils sont combinés avec l'aide à la coordination des interconnexions et à l'établissement de relations commerciales, ils produisent des effets positifs (Schmitz (2005)).

<sup>11</sup> Kaplinsky, R., & Morris, M. (2002). IDRC Tiré de <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/Vch>

opérations qui étaient auparavant menées à l'étranger. Dans ce contexte, différentes options politiques pour l'approfondissement de la chaîne de valeur seront considérées comme un moyen d'accroître la compétitivité de chaînes de valeur industrielles sélectionnées dans les pays respectifs. Il peut s'agir, par exemple, de "l'approfondissement des opérations par ajout" et/ou de "l'approfondissement par la spécialisation".

**Les Options de diversification :** Il existe actuellement des chaînes de valeur qui figurent déjà sur la liste des priorités des différents pays de la SADC. Toutefois, il est possible d'ajouter d'autres chaînes de valeur non traditionnelles, notamment

**Les Options pour l'analyse comparative :** Cette activité de programme fournira aux participants divers outils d'analyse comparative des chaînes de valeur clés dans leurs pays respectifs. Tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la chaîne de valeur, l'analyse comparative est cruciale. L'analyse comparative compare la performance d'une entreprise ou d'une chaîne de valeur à elle-même à différents moments dans le temps, à une autre chaîne de valeur dans le pays ou à une chaîne de valeur dans un autre pays afin d'établir la situation de référence actuelle et de fournir des données comparatives pour guider les décisions et les actions.

L'analyse comparative permet aux praticiens et aux parties prenantes de comprendre la performance de chaînes de valeur particulières par rapport à leurs concurrents, et en particulier aux meilleurs acteurs mondiaux. Savoir ce que les concurrents font différemment et si ces différences sont des moteurs importants de la performance de la chaîne de valeur donne des indices sur les changements bénéfiques qui pourraient être apportés pour améliorer la performance de la chaîne de valeur. L'analyse comparative peut être utilisée par tous les membres de la chaîne de valeur pour apporter une compréhension et une vision communes qui serviront de base à la priorisation des objectifs et des décisions. Les membres peuvent comparer leurs performances afin de déterminer si elles sont à la hauteur de leurs attentes et d'identifier les points à améliorer. Ils peuvent également comparer l'ensemble de la chaîne de valeur à d'autres chaînes de valeur du même secteur.

### **2.2.2 Développement et promotion des grappes industrielles**

L'objectif de cette activité de programme est de doter les institutions clés des compétences et des outils nécessaires dans les domaines de la politique commerciale et économique industrielle, des douanes et de la logistique, et du soutien direct aux entreprises. Elle offre une nouvelle façon de diviser et de comprendre une économie et de formuler des politiques et des pratiques.

Une grappe est un système d'interconnexion entre des entités des secteurs privé et public. Il comprend généralement un groupe d'entreprises, de fournisseurs, de prestataires de services et d'institutions associées dans un domaine particulier, liés par des externalités et des complémentarités. Par exemple, l'industrie automobile d'un pays, avec ses fabricants et tous leurs services de soutien, comme les fournisseurs de pièces et d'équipement, les entreprises de transport, les distributeurs au détail, les établissements d'enseignement et les entreprises de la recherche et du développement, les agences de relations publiques et de publicité, etc.<sup>12</sup>

#### **Justification**

L'analyse par grappe encourage la participation d'un groupe diversifié d'intervenants par l'entremise duquel ils peuvent acquérir une compréhension commune des questions de politique publique sous-jacentes et y donner suite conjointement. Cette approche est très pertinente pour les pays de la SADC où les ministères gouvernementaux, par l'intermédiaire des ministères responsables du développement industriel et commercial, travaillent avec un large éventail d'intervenants pour promouvoir la compétitivité industrielle. La mise en place d'une telle plate-forme commune avec une forte appropriation par les parties prenantes des secteurs public et privé est souvent cruciale pour lancer des processus de réforme économique plus complets.

---

<sup>12</sup> International Trade Department, Clusters for Competitiveness, a Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives, February 2009

La création de liens industriels par l'intermédiaire des grappes d'entreprises aide à trouver une formulation et un ordonnancement efficaces des réformes politiques. Les États membres peuvent donc mener des initiatives de grappes parallèlement à la réforme des politiques, car ensemble ils peuvent créer des externalités positives en les informant des implications politiques et des réponses possibles des entreprises. Cette meilleure compréhension aide les gouvernements à élaborer un argumentaire convaincant en faveur d'une réforme des politiques. Sans le déplacement simultané d'une masse critique d'industriels pour se constituer et fonctionner comme une grappe initiale, des réformes politiques isolées pourraient s'avérer difficiles, car il y aura peu de rétroaction sur les effets positifs et négatifs qu'elles ont eus sur les industries.

Une approche fondée sur les groupes sectoriels permet de rendre le débat et les actions politiques plus stratégiques et plus progressives. Comprendre l'état des grappes au sein d'une économie facilite le diagnostic des inefficacités économiques et permet de préciser et de hiérarchiser les diverses pénuries et obstacles à la compétitivité et à la croissance. Il peut attirer l'attention sur les défis uniques qui peuvent être propres à un secteur et aborder des questions institutionnelles et de coordination afin de tirer parti des avantages supplémentaires des retombées positives.

### **Initiatives de grappes technologiques pour la compétitivité à l'exportation**

Les grappes industrielles évoluent souvent spontanément au fil des décennies. Toutefois, des initiatives de grappes bien conçues peuvent accélérer le processus et fournir une plate-forme initiale indispensable pour accroître la production et la sophistication. De telles initiatives devraient s'inspirer des retombées qui influencent la performance économique au sein des grappes et d'une grappe à l'autre et y contribuer. Une initiative de grappe offre une évaluation complète des marchés, des produits, des liens, des externalités et des synergies d'une grappe afin d'aider à cerner les contraintes réglementaires et commerciales, à exploiter de nouveaux débouchés et des débouchés plus vastes et à élaborer des stratégies commerciales solides pour faire face à ses principaux concurrents. Les initiatives stratégiques varient selon les pays et les grappes, mais sont souvent axées sur l'amélioration de l'information sur les marchés, le perfectionnement de la main-d'œuvre, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, les normes de qualité, l'image de marque, l'intégration future et les améliorations des processus.

Une approche groupée est un moyen réaliste d'identifier les obstacles politiques et institutionnels à la compétitivité et peut être un moyen efficace de catalyser la réforme. Grâce à des dialogues au niveau des grappes, de nouveaux partenariats peuvent être forgés entre les dirigeants des grappes et divers organismes du secteur public (p. ex. les organismes qui travaillent au développement industriel, au développement de l'infrastructure, à la recherche, à l'innovation et à la formation) qui aident à accélérer les réformes stratégiques. La croissance d'une grappe est souvent le catalyseur d'un développement complémentaire dans des domaines tels que la fourniture d'une infrastructure spécialisée et l'ajout de technologies et de connaissances à la base de connaissances du pays. Elle peut également déboucher sur la création et l'expansion d'établissements de formation et d'institutions scientifiques, ainsi que des organismes de promotion des exportations, des établissements de normes et de règlements, etc.

Les résultats peuvent inclure l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité, l'augmentation des exportations et, surtout, une meilleure coordination entre les secteurs public et privé pour s'attaquer aux goulets d'étranglement de la productivité et soutenir des réformes axées sur le marché. De plus, les avantages s'étendent au-delà de la grappe grâce à ses liens, ses externalités et ses synergies.

Les analyses montrent qu'un réseau dense des entreprises nationales peut compenser les effets secondaires négatifs potentiels des réformes politiques. Lorsque les réformes contribuent à éliminer les préjugés de l'industrie, une initiative de grappes technologiques aidera les entreprises à tirer pleinement parti des nouvelles possibilités qui s'offrent à elles. Il est également possible que les dirigeants de grappes, lorsqu'ils disposent des canaux de communication appropriés et sont empêchés d'agir en tant que lobbyistes pour la conservation des préjugés politiques, puissent être une caisse de résonance pour comprendre les impacts positifs et négatifs d'une réforme politique. Surtout, les grappes peuvent servir de mécanismes de recherche qui lancent un processus par lequel

les partenariats public-privé peuvent être progressivement affinés pour améliorer la productivité globale.<sup>13</sup>

### 2.2.3 Promouvoir l'intégration de la chaîne de valeur

L'activité de programme visera à réorienter les chaînes de valeur industrielles dans les États membres respectifs pour répondre aux exigences croissantes des chaînes de valeur "intégrées au niveau régional".<sup>14</sup> Les principaux décideurs politiques des différents États membres doivent être dotés des compétences nécessaires pour entreprendre des analyses de la chaîne de valeur, des recherches et des comparaisons avec l'avantage comparatif de leur pays à tout moment, afin de déterminer avec précision où leurs produits seront présentés dans la chaîne de valeur régionale. Dans le cadre de cet effort, les décideurs seront aidés à intégrer le développement et la promotion des chaînes de valeur régionales dans leurs plans d'action de développement.

*L'industrialisation anticipée sera favorisée par la mise en œuvre d'une stratégie consciente de régionalisation du développement - en faisant coïncider la libéralisation du commerce et les mesures politiques visant à renforcer les capacités productives, principalement dans le secteur privé.*  
Source : Stratégie d'industrialisation et feuille de route de la SADC, 2015-2063

Le choix de ce programme de renforcement des capacités s'appuie également sur les récents changements intervenus dans les économies régionales et mondiales à la suite de la crise financière de 2008/2009, notamment la prolifération des chaînes de valeur régionales et mondiales. C'est pourquoi les États membres doivent réévaluer les résultats de leurs politiques industrielles existantes ainsi que des programmes et instruments pertinents et procéder aux ajustements nécessaires pour tenir compte de la nécessité croissante de participer aux marchés régionaux. C'est également conforme à la politique et à la stratégie sur la participation de la chaîne des valeurs régionale et mondiale.

#### Contexte

Contrairement aux décennies précédentes où les entreprises prônaient l'indépendance, cette décennie et les décennies suivantes seront celles des alliances commerciales et des chaînes de valeur concurrentes de bout en bout. Les chaînes de valeur d'entreprise composées de puissants partenaires d'alliance commerciale se livreront une concurrence acharnée en tant qu'entités uniques pour les clients. Ces entreprises étendues ne se contentent pas de nouer des relations d'affaires ; elles doivent intégrer leurs processus d'affaires et leurs systèmes d'information.<sup>15</sup>

L'argument ci-dessus plaide en faveur d'une chaîne de valeur "bien intégrée" comme condition préalable à la réalisation des objectifs de développement de chaînes de valeur compétitives et intégrées dans la région de la SADC. Pour faire face aux exigences et aux changements du marché et maintenir leur avantage concurrentiel, les entreprises avant-gardistes de la SADC essaient de trouver de nouvelles façons de travailler avec leurs partenaires afin de fournir à leurs clients une gamme de services qui s'articulent de manière si transparente qu'ils représentent plus que la somme de leurs pièces. Par conséquent, les entreprises de la région devront de plus en plus intégrer leurs chaînes de valeur en remaniant leurs structures pour passer d'une organisation hiérarchique - axée sur le contrôle de gestion - à une organisation horizontale - fondée sur les processus opérationnels, le travail d'équipe et l'autonomisation.

Les communautés économiques régionales, telles que le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), offrent une occasion unique de coordonner la production transfrontalière d'une manière mutuellement avantageuse pour la région. L'émergence de la stratégie d'industrialisation et de la feuille de route de la SADC marque le début d'une telle initiative

<sup>13</sup> -ibid-

<sup>14</sup> L'analyse de la chaîne de valeur, qui met l'accent sur la dynamique des interrelations au sein du secteur productif, en particulier la façon dont les éléments de la chaîne sont intégrés au niveau mondial, nous amène beaucoup plus loin que les modes traditionnels d'analyse économique et sociale.

<sup>15</sup> Systèmes d'aide à la prise de décision : Les chaînes de valeur intégrées et leurs implications d'un point de vue commercial et technologique

visant à coordonner et à consolider les besoins de développement industriel régional des États membres de la SADC La feuille de route de la SADC pour l'industrialisation régionale 2015-2063 parle de la valorisation des vastes ressources naturelles de la région ainsi que du besoin urgent d'intégrer les chaînes de valeur régionales et mondiales pour l'industrialisation.<sup>16</sup> Cependant, pour le moment, il est difficile d'identifier un secteur dans la région SADC où de véritables chaînes de valeur régionales ont été créées. Le fait que le commerce intra-SADC n'a pas augmenté de manière significative démontre également que ces chaînes n'ont pas vraiment gagné du terrain ces dernières années.<sup>17</sup> La majeure partie des initiatives actuelles se concentre sur les chaînes de valeur nationales et relie ensuite ces chaînes aux marchés d'exportation. Strictement parlant, ces efforts se limitent à la promotion des exportations ou à l'analyse des stratégies d'exportation et n'ont pas grand-chose à voir avec une intégration régionale de la chaîne de valeur.<sup>18</sup>

Selon l'UNCTAD,<sup>19</sup> environ 60 % du commerce mondial comprend des biens et services intermédiaires qui sont intégrés à la production de produits et services finaux. Ces réseaux de production mondialisés sont désormais connus sous le nom de chaînes de valeur mondiales (CVM). Les chaînes de valeur mondiales (CVM) décrivent toute une gamme complète des processus et activités transnationaux d'ajout de valeur dans lesquels les entreprises et les travailleurs s'engagent pour transformer les matières premières en produits ou services finis. Le cadre de la chaîne de valeur mondiale fournit une méthodologie utile pour retracer les modèles de création de valeur et comprendre le pouvoir et la gouvernance au sein d'une industrie en explorant les liens entre des activités et acteurs économiques géographiquement dispersés.

Avec la mondialisation du capitalisme et des réseaux de production, de nombreuses entreprises se sont internationalisées et, dans certains cas, la production industrielle n'a plus lieu dans un même pays. Cela a eu une forte influence sur l'émergence des chaînes de valeur régionales et mondiales.<sup>20</sup>

Les chaînes de valeur régionales (CVR) mettent l'accent sur l'accroissement du commerce régional, l'investissement régional et l'appropriation régionale par les entreprises. La logique des chaînes de valeur régionales en tant qu'outil de développement est étroitement liée à la logique de l'intégration régionale et considère l'augmentation de la taille du marché et des économies d'échelle comme des moteurs potentiels de croissance.<sup>21</sup> Malgré la possibilité que les chaînes de valeur régionales coordonnées puissent stimuler la croissance dans de nombreux secteurs, l'élaboration des politiques n'a pas encore saisi la possibilité que la coopération régionale produise des résultats gagnant-gagnant en augmentant la valeur ajoutée et en améliorant les entreprises, les chaînes de valeur et les industries au-delà des frontières nationales.<sup>22</sup>

Le concept de système intégré, s'il est bien mis en œuvre dans la région de la SADC, devrait avoir un impact majeur, permettant aux entreprises et, en fin de compte, aux clients, de bénéficier d'une réduction des stocks, d'économies de coûts, de biens et services à valeur ajoutée pour les clients et de liens plus étroits avec les partenaires commerciaux. En outre, l'intégration de la chaîne de valeur soutient les efforts de chaque pays pour atteindre un certain niveau d'industrialisation, car lorsqu'ils

---

<sup>16</sup> Cette politique est soutenue par un grand nombre de travaux récents commandités par la SADC et d'autres instituts de recherche et donateurs tels que l'UE, l'ODI, l'OCDE, la Banque mondiale, la BAD, etc.

<sup>17</sup> Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37.

<sup>18</sup> Il y a une exception : la prolifération des supermarchés sud-africains dans la région de la SADC, mais de nombreux analystes ont écrit que ces chaînes importent encore principalement d'Afrique du Sud et s'approvisionnent rarement à plus de 20% sur les marchés locaux où elles se trouvent. Et il n'y a pratiquement pas de réexportation des pays de la SADC vers l'Afrique du Sud ou entre supermarchés basés dans les pays de la SADC.

<sup>19</sup> UNCTAD, 2013. 'World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development', United National Conference on Trade and Development: New York and Genève. Disponible à l'adresse suivante : <http>

<sup>20</sup> Alors qu'une chaîne de valeur peut être contenue dans un pays, une région ou même au sein d'une seule entreprise - une chaîne de valeur mondiale ou régionale est tellement intitulée que les nombreuses activités impliquées dans la production du produit final sont réparties sur plusieurs sites et potentiellement dans de nombreuses entreprises différentes.

<sup>21</sup> Les entreprises se heurtent généralement à moins d'obstacles lorsqu'elles entrent dans les chaînes de valeur régionales, qui ont tendance à être moins concentrées et ont moins d'entreprises chefs de file que les entreprises chefs de file dans les chaînes de valeur mondiales (Keane, 2015).

<sup>22</sup> Fessehaie, J., Roberts, S., & Takala-Greenish, L. (2015). Principales conclusions des études de cas sur les biens d'équipement miniers, les intrants d'infrastructure et l'agro-transformation du soja en Afrique australe et leurs implications pour le programme de développement industriel régional. Pretoria : TIPS

opèrent en tant que bloc économique, ils sont en mesure de tirer davantage profit des partenariats économiques et commerciaux et de réinvestir ensuite le produit de leurs efforts individuels d'industrialisation. Cela signifie que l'intégration de la chaîne de valeur permet à chaque pays de dépasser le processus d'industrialisation plutôt que d'opérer au niveau des entités individuelles.

#### 2.4.4 Amélioration du climat et des conditions d'investissement des entreprises

Afin de promouvoir la compétitivité du secteur industriel, les pays de la SADC doivent devenir plus attractifs pour les entreprises et les investisseurs nationaux et étrangers. Cette activité de programme vise à favoriser un climat et des conditions propices au développement et à l'expansion soutenues des entreprises de la région. L'accent devrait être mis sur la lutte contre les grands écarts de compétitivité entre les pays, en particulier dans les domaines de la réglementation des entreprises, du développement des compétences, de l'accès à la terre et de l'enregistrement des entreprises et de la propriété intellectuelle.

*Dans l'économie mondiale hyperconcurrentielle du XXI<sup>e</sup> siècle, l'amélioration de la compétitivité au niveau national et au niveau des entreprises est essentielle pour relancer l'industrialisation et reconstituer la part de marché perdue par les concurrents étrangers, en particulier en Asie. La coopération et le dialogue entre les secteurs public et privé constitueront un apport essentiel pour faire de la compétitivité une priorité de l'agenda de politique économique. Source : Stratégie d'industrialisation et feuille de route de la SADC, 2015-2063*

En outre, cette activité de programme reconnaît le rôle vital que jouent les MPME dans l'industrialisation et le développement socio-économique des États membres de la SADC. Sur ce, il vise à créer un cadre institutionnel efficace qui assure la collaboration entre les secteurs privé et public et d'autres parties prenantes pour relever ensemble les défis qui subsistent dans l'environnement des entreprises.<sup>23</sup>

Différentes parties prenantes, y compris les ministères chargés du développement industriel et commercial, ont un rôle à jouer dans la création d'un environnement commercial propice à la prospérité et au bon fonctionnement des entreprises. En particulier, ils doivent concevoir des politiques et formuler des stratégies favorables à l'augmentation des investissements, en particulier dans le secteur industriel.

Compte tenu de ce qui précède, le programme de renforcement des capacités proposé comblera les lacunes en matière de compétences liées à la formulation de politiques appropriées pour créer l'environnement propice aux affaires nécessaire pour favoriser la compétitivité de leurs secteurs industriels. Cette proposition suppose, d'une part, que les hauts dirigeants du gouvernement sont disposés et resteront déterminés à créer un espace où le personnel pourra investir du temps de qualité dans le développement de ses compétences dans le domaine identifié et, d'autre part, que le personnel s'engage à investir du temps dans le développement de sa base de compétences.

**Des exemples d'activités peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter :**

**Apporter un soutien spécifique aux régulateurs / améliorer les fonctions de régulation :**

*L'accélération de l'industrialisation est entravée par trois restrictions contraignantes : des infrastructures inadéquates et de mauvaise qualité, un grave déficit des compétences nécessaires au développement industriel et un financement insuffisant. Des investissements accrus dans de nouvelles infrastructures, tant douces que dures, conjugués à une meilleure gestion, à des performances accrues et à des dépenses supplémentaires de maintenance, sont des conditions préalables au décollage industriel.*

D'une manière générale, l'Afrique a fait des progrès dans l'amélioration du climat général de l'investissement.<sup>24</sup> Les institutions compétentes au sein des États membres de la SADC et, en particulier, les ministères responsables de la promotion du développement industriel et du commerce, qui sont les principaux gardiens du programme d'industrialisation, devraient utiliser ces gains importants comme "tremplin" pour l'amélioration continue du climat des investissements. Dans ce contexte, cette activité de programme vise à renforcer les capacités des institutions respectives des

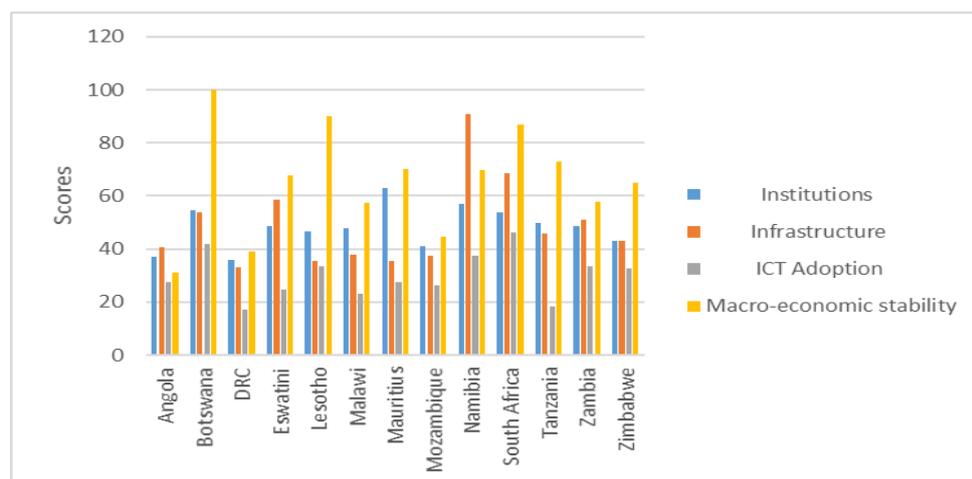
<sup>23</sup> -ibid-

<sup>24</sup> The Africa Competitiveness Report, 2017

États membres à formuler des politiques et des stratégies ciblant les éléments clés de "l'environnement favorable".<sup>25</sup>

L'environnement favorable d'une nation ou d'un pays est généralement mesuré en fonction des quatre grands domaines thématiques suivants : institutions, infrastructure, adoption des TIC et stabilité macroéconomique. L'indice de compétitivité mondiale (Global Competitiveness Index - GCI) est l'une des mesures les plus couramment utilisées pour mesurer la compétitivité des pays.<sup>26</sup> Une comparaison des scores relatifs des paramètres clés de l'"environnement favorable" pour les États membres de la SADC est présentée ci-dessous.

**Figure 3: Indice de compétitivité mondiale 4.0 2018 : Environnement favorable pour les pays de la SADC**



Quatre facteurs de l'environnement favorable dans la région de la SADC sont examinés ci-après.

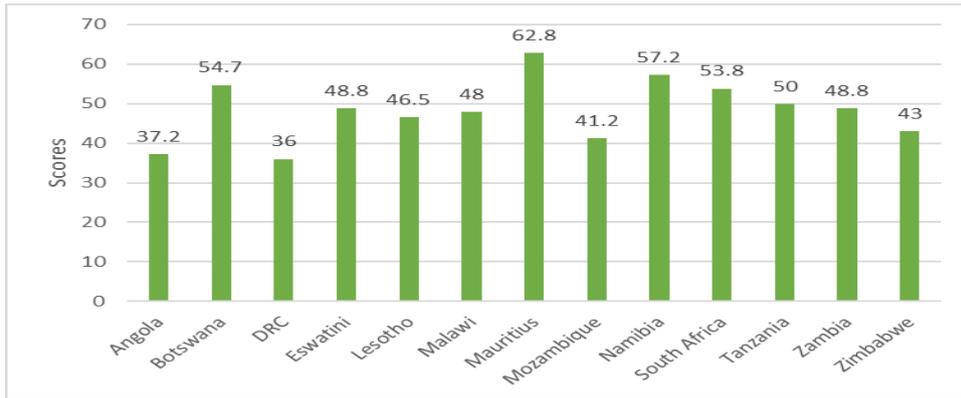
**Institutions** : La faiblesse des institutions a continué d'entraver la compétitivité des économies africaines en général et de celles des pays de la SADC en particulier. La faiblesse des institutions - notamment la sécurité, les droits de propriété, le capital social, l'équilibre des pouvoirs, la transparence et l'éthique, la performance du secteur public et la gouvernance des entreprises - continue d'entraver la compétitivité, le développement et le bien-être dans de nombreux pays de la région. Le pilier Institutions est le deuxième pilier le plus faible des 12 piliers de l'AGC (après le pilier Capacité d'innovation), avec une de 53 comme score, soit un peu plus de la moitié de la frontière. Comme le montre la figure 4 ci-dessous, la plupart des pays de la SADC se situent en dessous de ce point. Des efforts concertés s'imposent donc pour renforcer les capacités des principales institutions des États membres de la SADC afin de les rendre plus responsables et de leur permettre de s'acquitter de leurs mandats respectifs. Pour leur part, les gouvernements doivent prêter attention aux connaissances traditionnelles et nouvelles concernant le renforcement du cadre institutionnel en tant que facteur de productivité.<sup>27</sup>

**Figure 4: Résultats des performances institutionnelles des États membres de la SADC**

<sup>25</sup> L'édition la plus récente du Rapport sur la compétitivité mondiale de 2018 évalue 140 économies. Le rapport est composé de 98 variables, provenant d'une combinaison de données provenant d'organisations internationales ainsi que de l'Exécutive Opinion Survey du Forum économique mondial. Les variables sont organisées en douze piliers, les plus importants étant les suivants : institutions, infrastructure, adoption des TIC, stabilité macroéconomique, santé, compétences, marché des produits, marché du travail, système financier, taille du marché, dynamisme des entreprises et capacité d'innovation. L'AGC varie entre 1 et 100, un score moyen plus élevé signifie un degré de compétitivité plus élevé.

<sup>26</sup> Couvrant 140 économies, l'Indice de compétitivité mondiale 4.0 mesure la compétitivité nationale - définie comme l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le présent et le moyen terme.

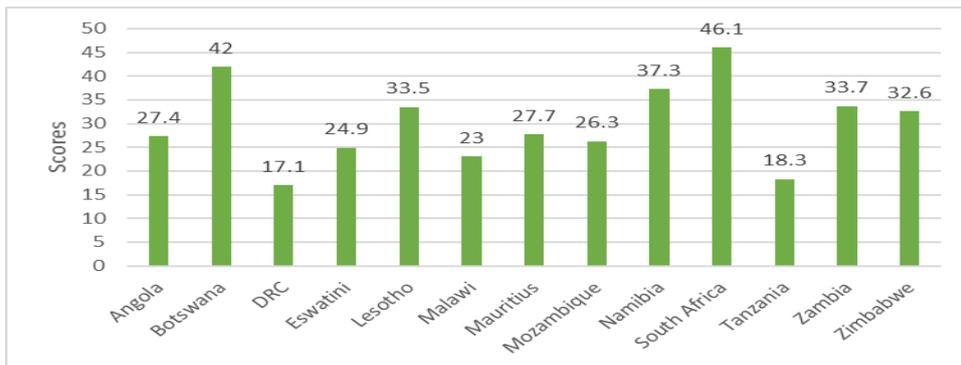
<sup>27</sup> Rapport mondial 2018 sur la compétitivité



Source : Le Rapport mondial 2018 sur la compétitivité

**L'adoption des TIC** La note médiane globale du pilier Capacité d'innovation est de 36, de loin la note la plus faible des 12 piliers. Pour 77 des 140 économies étudiées dans la dernière édition du rapport sur la compétitivité mondiale, la capacité d'innovation est le pilier le plus faible. Dans la grande majorité des pays, la capacité d'innovation reste extrêmement limitée, très localisée et/ou limitée à très peu de secteurs. Comme le montre la figure 5 ci-dessous, la plupart des pays de la SADC se situent en dessous du seuil de 36, à l'exception de l'Afrique du Sud, de la Namibie et du Botswana.

**Figure 5: Notes d'adoption des TIC dans les États membres de la SADC**



Source : Le Rapport mondial 2018 sur la compétitivité

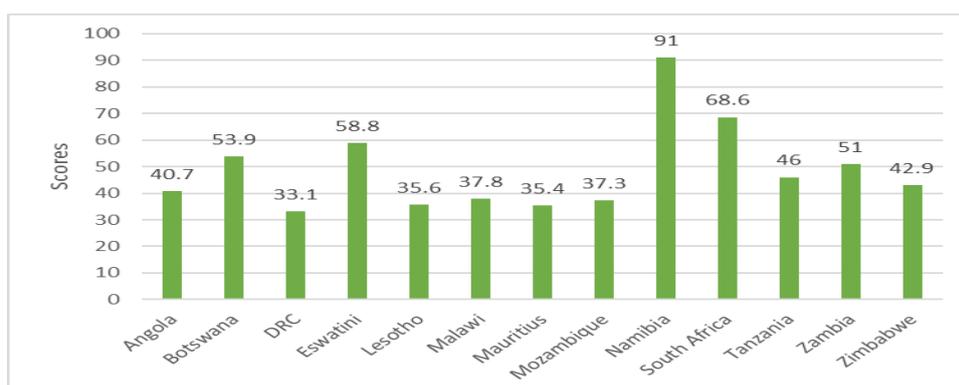
Il convient de noter que des progrès significatifs ont été réalisés dans certains domaines spécifiques des TIC. C'est particulièrement le cas de la pénétration des téléphones mobiles. L'utilisation à grande échelle de la téléphonie mobile a fait que la plupart des pays africains, et par extension les pays de la SADC, ont accès à des services qu'ils ne pouvaient imaginer auparavant. L'état de préparation technologique (en particulier la pénétration de la téléphonie mobile) est l'un des domaines où la région a en réalité réalisé des avancées considérables. La combinaison de la baisse des coûts et des tarifs des appareils mobiles, de la faible consommation d'électricité et des compétences nécessaires à l'exploitation d'un téléphone mobile, ainsi que des investissements qui ont été réalisés dans l'infrastructure du réseau, ont rendu possible cette diffusion rapide. L'accès à la technologie de la téléphonie mobile a doté des millions de personnes de la région de nouveaux outils pour gérer leurs entreprises et leurs ménages. Par exemple, les services bancaires mobiles ont créé une raison concrète et faisable pour que les ménages acquièrent et utilisent un téléphone mobile, ce qui favorise en même temps l'inclusion financière.

Malgré ces progrès, l'écart avec les économies avancées en ce qui concerne l'utilisation des TIC n'a cessé de se creuser, entravant la capacité de la région à adopter la quatrième révolution industrielle. Il est donc nécessaire d'améliorer les capacités des décideurs de la région de la SADC à élaborer des politiques et des stratégies appropriées pour promouvoir l'adoption des TIC dans leurs pays respectifs.

**Infrastructure:** Le développement des infrastructures est un moyen majeur d'améliorer la compétitivité des économies africaines.<sup>28</sup> Selon l'opinion des chefs d'entreprise africains, seule la qualité des routes s'est améliorée au cours des 10 dernières années, tandis que la qualité des ports, des aéroports et des infrastructures électriques est restée médiocre. Dans certains cas, les nouveaux investissements sont tout juste suffisants pour répondre à la demande croissante, mais pas pour atteindre le niveau requis pour soutenir la croissance économique.

Le manque d'infrastructures appropriées dans des domaines tels que les transports, l'électricité et l'eau empêche les gens d'accéder aux marchés et freine le développement de l'industrie et de l'agro-industrie, limitant leur capacité à créer des emplois dans la région de la SADC. Plus précisément, le retard des infrastructures dans les zones rurales empêche une connexion rapide entre les agriculteurs et les marchés ; dans les zones urbaines, les déficits d'infrastructures dans les transports, le logement et l'électricité limitent les connexions intra-urbaines et l'efficacité de la main d'œuvre.

**Figure 6: Performance des États membres de la SADC en matière d'infrastructures**

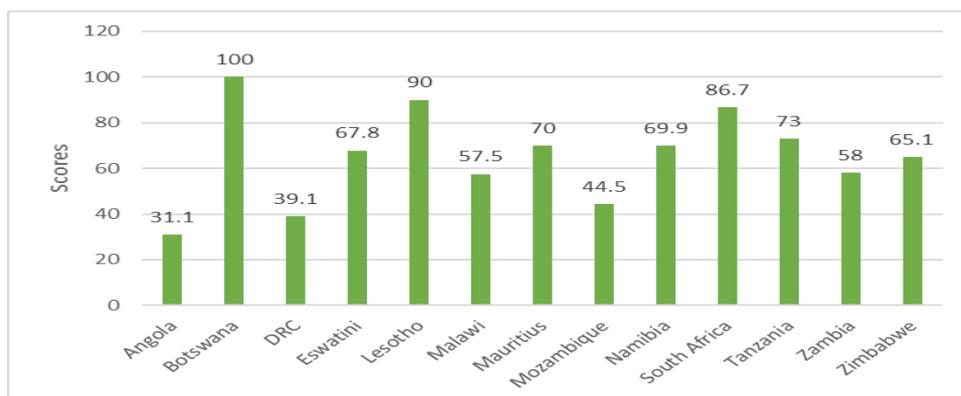


Source : Le Rapport mondial 2018 sur la compétitivité

**Stabilité macroéconomique :** Au cœur du programme de compétitivité se trouve la reconnaissance du fait que la croissance économique est un moteur essentiel du développement humain. Il y a des preuves accablantes que la croissance a été le moyen le plus efficace de sortir les gens de la pauvreté et d'améliorer leur qualité de vie. L'importance et la pertinence politique de la croissance ont été réaffirmées par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. L'objectif 8 appelle à une " croissance économique soutenue, inclusive et durable " et fixe un objectif ambitieux de croissance de 7% pour les pays les moins avancés.

Les pays de la SADC doivent investir dans des mesures plus larges de compétitivité aujourd'hui pour soutenir la croissance et les revenus à l'avenir. Toutefois, certaines économies sont plus performantes et d'autres moins performantes lorsqu'il s'agit de mettre en place les fondements de la compétitivité à leur niveau de revenu actuel. Le Botswana est un exemple remarquable dans la région de la SADC en ce qui concerne la stabilité. Les autres économies de la SADC devraient suivre cet exemple.

**Figure 7: Performance des États membres de la SADC en matière de stabilité macroéconomique**



Source : Le Rapport mondial 2018 sur la compétitivité

### Favoriser l'élaboration de politiques et de stratégies ciblées pour améliorer l'environnement des entreprises

Cette activité de programme vise à améliorer le "climat des affaires" général des économies respectives de la région de la SADC. Un bon environnement commercial est particulièrement important pour les MPME, qui constituent la majorité des opérateurs économiques dans les États membres de la SADC. Cette activité est également utile pour promouvoir l'accroissement des investissements étrangers directs (IED) dans le secteur industriel de la région de la SADC en général et dans les différents pays en particulier.<sup>29</sup>

L'activité est proposée dans le contexte que le développement industriel exige des politiques prévisibles sur un ensemble d'indicateurs qui sont considérés comme des mesures "idéales" d'un "bon environnement commercial". A cet égard, les décideurs politiques des pays respectifs de la SADC ont besoin de savoir où se situe leur économie dans le classement global de la facilité à faire des affaires. Il est également utile de savoir comment leurs pays se classent par rapport aux autres économies de la région et par rapport à la moyenne régionale. Après avoir acquis une bonne compréhension de la situation de leur pays, les décideurs politiques doivent élaborer des politiques et des stratégies appropriées axées sur un ensemble d'"indicateurs de conduite des affaires". De cette manière, leurs actions peuvent contribuer de manière significative à l'amélioration de l'environnement des entreprises dans leurs pays respectifs.

Dans le cadre du programme de renforcement des capacités proposé, certains indicateurs de l'enquête "Doing Business Survey" seront ciblés.<sup>30</sup> L'activité tiendra compte des indicateurs jugés plus pertinents pour le développement industriel. La dynamique des différents pays de la région sera prise en considération afin de rendre le programme plus pertinent. En résumé : les interventions au titre de cette activité de programme seront "spécifiques à chaque pays" et "adaptées" aux besoins de chaque pays.

<sup>29</sup> Dans la plupart des cas, les considérations des investisseurs comprennent les facteurs suivants : Le gouvernement fait la promotion et encourage l'investissement étranger ; toutes les formes d'entités commerciales sont accessibles aux étrangers ; les mêmes incitations sont accessibles aux investisseurs étrangers et locaux ; des incitations favorables existent pour les fabricants et les exportateurs ; des compétences professionnelles établies de niveau international en matière de services et une communauté commerciale bien établie et résistante.

<sup>30</sup> L'enquête sur la facilité de faire des affaires est une enquête annuelle menée par le Groupe de la Banque mondiale dans le cadre du projet Doing Business. Le projet fournit des mesures objectives de la réglementation des entreprises et de son application dans 190 économies et certaines villes aux niveaux infranational et régional. Le projet Doing Business, lancé en 2002, s'intéresse aux petites et moyennes entreprises nationales et mesure la réglementation qui leur est applicable tout au long de leur cycle de vie. Doing Business saisit plusieurs dimensions importantes de l'environnement réglementaire tel qu'il s'applique aux rns locales. Il fournit des indicateurs quantitatifs sur la réglementation du démarrage d'une entreprise, les permis de construire, l'obtention d'électricité, l'enregistrement des biens, l'obtention de crédits, la protection des investisseurs minoritaires, le paiement des impôts, le commerce transfrontalier, l'exécution des contrats et la résolution des faillites. Doing Business mesure également les caractéristiques de la réglementation du marché du travail. La note de la facilité de faire des affaires reflète l'écart de chaque économie par rapport à la meilleure performance réglementaire observée sur chacun des indicateurs dans toutes les économies de l'échantillon Doing Business depuis 2005. La facilité de faire des affaires d'une économie est évaluée sur une échelle de 0 à 100, où 0 représente la plus basse performance et 100 représente la meilleure.

Un résumé des indicateurs clés de "Doing Business" pour la région de la SADC est présenté ci-dessous.

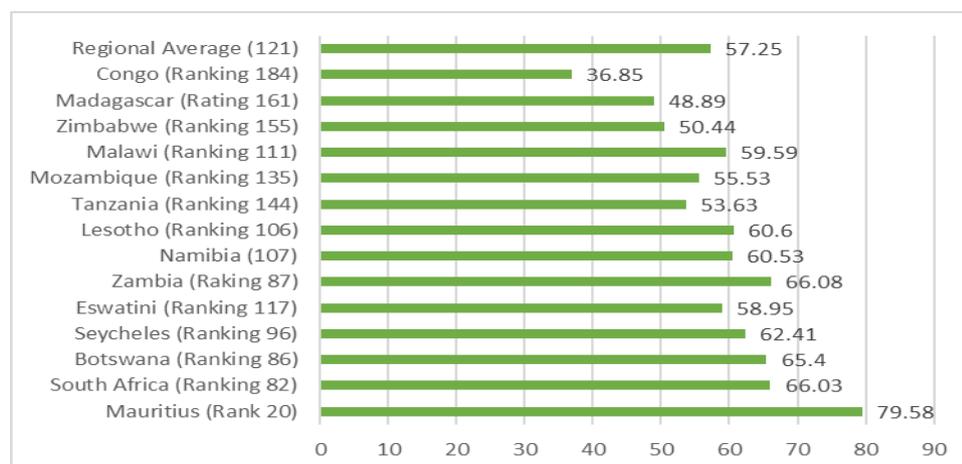
**Tableau 1: Profil régional des Indicateurs de l'année 2019 au sein de la SADC selon Doing Business**

Indicateurs nouveaux contrats	Considérations clés
Démarrage d'une entreprise	Procédures, temps, coût et capital minimum d'apport pour créer une société à responsabilité limitée
Traitement des permis de construire	Procédures, délais et coûts pour accomplir toutes les formalités de construction d'un entrepôt et les mécanismes de contrôle de la qualité et de sécurité dans le système de permis de construire.
Obtenir de l'électricité	Procédures, délais et coûts de raccordement au réseau électrique, fiabilité de l'approvisionnement en électricité et transparence des tarifs
Enregistrement de la propriété	Procédures, délais et coûts de transfert d'une propriété et qualité du système d'administration foncière
Obtenir du crédit	Lois sur les sûretés mobilières et systèmes d'information sur le crédit
Protection des investisseurs minoritaires	Droits des actionnaires minoritaires dans les transactions entre parties liées et en matière de gouvernement d'entreprise
Paiement des impôts	Paiements, temps et taux d'imposition total pour qu'une entreprise se conforme à toutes les réglementations fiscales ainsi qu'aux processus post-dépôt.
Commerce transfrontalier	Délais et coûts d'exportation du produit de l'avantage comparatif et d'importation des pièces d'automobile
Exécution des contrats	Le temps et les coûts pour résoudre un différend commercial et la qualité des processus judiciaires
Règlement de l'insolvabilité	Délais, coûts, résultats et taux de recouvrement en cas d'insolvabilité commerciale et solidité du cadre juridique de l'insolvabilité

Source : Rapport de Doing Business sur la SADC 2019

La figure ci-dessous montre comment les économies de la région SADC se classent en termes de facilité à faire des affaires.

**Figure 8: Classement des pays de la SADC selon la facilité de faire des affaires**



Source : Source : Base de données Doing Business, 2019

La facilité de l'économie à faire des affaires se reflète sur une échelle de 0 à 100, où 0 représente la plus basse performance et 100 représente la meilleure.<sup>31</sup> La moyenne pour la région de la SADC est de 57,25, ce qui signifie que la SADC est fondamentalement un acteur "moyen" dans ce domaine. Il convient en outre de noter qu'un certain nombre de pays se situent en dessous de la moyenne. Il s'agit notamment de : RDC, Madagascar, Zimbabwe, Mozambique et Tanzanie. Le reste des pays se situe au-dessus de la moyenne régionale, l'île Maurice étant le pays le plus performant. Cette variation fournit une justification supplémentaire pour la prise en compte de la situation de chaque pays dans la conception du programme de renforcement des capacités. Dans ce contexte, des efforts concertés sont nécessaires pour lever le statut de la région SADC en ce qui concerne la facilité de faire des affaires. Cette conclusion constitue une analyse de rentabilisation de l'activité proposée.

### **Accroître le niveau de compétences " axées sur la demande " parmi la population des jeunes**

Cette activité de programme vise à relever les innombrables défis auxquels font face les jeunes de la région de la SADC, et en particulier le problème du chômage chez les jeunes. L'objectif principal du programme est de promouvoir les compétences axées sur la demande parmi les jeunes afin de s'assurer qu'une masse critique de jeunes est absorbée par le marché du travail et, plus important encore, d'accroître le nombre d'entreprises dirigées par les jeunes et appartenant aux jeunes.

Le principal objectif de la stratégie d'emploi de la SADC est de stimuler la demande de main-d'œuvre ou d'accroître le taux d'absorption de la main-d'œuvre dans l'économie. Plan indicatif stratégique de développement régional. Les défis à relever pour atteindre cet objectif ont été identifiés par l'intermédiaire de la SADC et la majorité de ces défis sont directement liés au développement social et humain. Un certain nombre d'études menées aux niveaux mondial, régional et national ont documenté la croissance continue du chômage des jeunes et les défis qu'il pose tant pour la croissance économique que pour la paix et la stabilité des pays.

Dans le contexte mondial, on estime que le taux de chômage mondial des jeunes est de 13,1 % et le nombre de jeunes au chômage de 73,4 millions.<sup>32</sup> La part des jeunes dans le chômage mondial total est de 36,4 % et le taux de chômage des jeunes par rapport à celui des adultes est de 2,9 %.<sup>33</sup> L'Afrique est la population qui connaît la croissance la plus rapide et la plus jeune du monde (plus de 60 % de la population a actuellement moins de 25 ans), ce qui a des répercussions sur la création d'emplois et la stabilité.<sup>34</sup> Le taux de chômage des jeunes en Afrique subsaharienne était de 11,5 % en 2011. Selon l'Organisation Internationale du Travail, en 2011, trois travailleurs sur quatre étaient considérés comme vulnérables.<sup>35</sup>

Actuellement, les niveaux d'emploi et la productivité du travail dans la région de la SADC sont généralement faibles et cette tendance est directement liée aux Développements sociaux et humains déficients. Les jeunes et les femmes sont les plus touchés par le chômage et le sous-emploi. Les pays de la SADC reconnaissent depuis longtemps que l'emploi des jeunes est l'un des principaux moyens de réduire la pauvreté et de donner aux gens les moyens de participer aux processus sociaux, économiques et politiques. Le chômage des jeunes fait partie intégrante du problème global du chômage et du sous-emploi qui touche tous les pays de la

*Industrialisation devrait être plus prometteuse pour les femmes et les jeunes. L'augmentation des dépenses consacrées à l'éducation académique formelle est une condition nécessaire, mais non suffisante, de l'industrialisation. Pour soutenir l'industrialisation, il faudrait en effet restructurer et réorienter les systèmes éducatifs en mettant l'accent sur les compétences techniques et professionnelles de toutes sortes, en particulier celles qui conviennent à une économie moderne et fondée sur la*

<sup>31</sup> La facilité de classement des entreprises varie de 1 à 190

<sup>32</sup> Selon les chiffres de 2015

<sup>33</sup> International Labour Organisation (ILO 2015a) : Global Employment Trends for Youth: Scaling up Investments in Decent Jobs, ILO Geneva, pp.79-81. --- (OIT 2015b) : op.cit, p. 85 à 88.

<sup>34</sup> United Nations (2013): World Population Ageing 2013, ONU, New York, PNUD (2011): Regional Integration and Human Development: Pathway for Africa, UNDA, New York, USA, p 61

<sup>35</sup> L'emploi vulnérable peut être caractérisé par des revenus inadéquats, une faible productivité et des conditions de travail difficiles qui portent atteinte aux droits fondamentaux des travailleurs.

**Tableau 2: Taux de chômage des jeunes dans certains pays de la SADC**

Pays - par genre	Taux de chômage des jeunes (%)
Angola (chômage total normal)	28
Botswana (2011)	46,1
Lesotho (total)	47,40
Lesotho (homme)	37,90
Lesotho (femme)	58,50
Maurice - homme, chômage normal	19,2
Maurice - homme, chômage normal	26,0
Afrique du Sud (total)	55,80
Afrique du Sud (homme)	57,9
Afrique du Sud (femme)	53,30
Eswatini (total)	64,0
Eswatini (homme)	41,7
Eswatini (femme)	41,7
Angola - chômage total normal	28,0

Source: ILO Key Indicators of the Labour Market Version 3; UNECA, 2005 plus others. \*Les taux de chômage des jeunes cités varient selon la source.

Des études menées ailleurs dans la région de la SADC ont également documenté les taux de chômage élevés des jeunes. Par exemple, le chômage des jeunes en Zambie est estimé à 17,7 %.<sup>37</sup> Une enquête récente en Namibie indique que 56 % des jeunes de 15 à 19 ans et 49 % de ceux de 20 à 24 ans sont au chômage. La Tanzanie, quant à elle, se classe au dixième rang mondial pour ce qui est de la population des jeunes, avec 66 % des jeunes de moins de 25 ans, et ce chiffre est appelé à augmenter considérablement<sup>38</sup> En Tanzanie, le groupe d'âge de 15 à 35 ans représente une proportion énorme de la population tanzanienne.<sup>39</sup> Les 15,6 millions de jeunes âgés de 15 à 35 ans constituent un groupe démographique important qu'il ne faut en aucun cas ignorer. Malheureusement, cependant, ce groupe important souffre d'un taux de chômage élevé et est confronté à des contraintes énormes et nombreuses dans ses efforts pour devenir indépendant grâce à l'esprit d'entreprise. Environ 53,3% des jeunes en Tanzanie sont au chômage<sup>40</sup> et le nombre de jeunes ayant accès au microcrédit n'est que de 4%. Pourtant, le groupe présente une main-d'œuvre dans ses années les plus productives. En outre, les statistiques officielles disponibles de la dernière enquête du Bureau national des statistiques de la Tanzanie (NBS, 2013)<sup>41</sup> montrent que les taux de chômage des jeunes sont plus élevés que ceux des non jeunes.<sup>42</sup> Cela signifie qu'il est très important de comprendre les jeunes et leur situation en Tanzanie. Cela s'applique au reste des pays de la SADC.

**Tableau 3: Population des jeunes (âgés de 15 à 35 ans) en Tanzanie, 2013**

Population	Tanzanie		Continent		Zanzibar	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Total	44 928 923	100%	43 625 354	100	1 303 569	100

<sup>36</sup> Programme de travail décent de la Communauté de développement de l'Afrique australe, 2013-2019 - Promouvoir le travail décent pour tous dans la région de la SADC

<sup>37</sup> . Ibid

<sup>38</sup> Restless Development, State of the Youth in Tanzania, 2011

<sup>39</sup> La majorité d'entre eux se trouvent en Tanzanie continentale et sont des femmes.

<sup>40</sup> UNSTATS Millennium Development Goals, July 2011

<sup>41</sup> Employment and Earnings Survey 2012: Analytical Report

<sup>42</sup> En outre, la situation sur le terrain est susceptible d'afficher des chiffres du chômage des jeunes plus élevés que ceux indiqués dans les statistiques officielles car ils ne tiennent pas compte du phénomène du sous-emploi.

15-35 ans	15 587 612	34,7%	15 115 987	34,6%	471 634	36,20%
Homme (15-35 ans)	7 314 116	33,7%	7 096 862	33,40%	217 254	34,40%
Femme (15-35 ans)	8 273 505	35,9%	8 019 125	35,80%	34,4	37,80%

**Source:** National Bureau of Statistics and Office of Chief Government Statistician Zanzibar.

L'analyse présentée ci-dessus montre qu'il faut investir davantage dans le renforcement des capacités des principales institutions de la région de la SADC pour formuler des politiques et des stratégies appropriées susceptibles d'accroître la base de compétences des jeunes au sein de la population. En particulier, dans les appels en faveur d'investissements accrus dans des projets susceptibles d'accroître les compétences axées sur la demande des jeunes au sein de la population.

## 2.5 Promouvoir la diversification de l'industrie et les liens sectoriels

Cette activité de programme vise à renforcer les capacités d'analyse des institutions clés en matière de révision de la structure productive des pays et de conception de politiques et de stratégies appropriées pour promouvoir les activités commerciales liées aux différents secteurs de l'économie.

*L'industrialisation anticipée devrait être fonction de la diversification - les entreprises se lancent dans de nouvelles industries, utilisent de nouveaux procédés et fabriquent des produits nouveaux et de meilleure qualité pour les marchés nationaux et étrangers. La diversification économique est un processus de découverte qui dépend d'une étroite collaboration entre les secteurs public et privé.*

Pour que les pays de la SADC puissent atteindre l'objectif de développement à long terme, et en particulier atteindre un niveau de développement humain beaucoup plus élevé et se classer parmi les pays développés, il est nécessaire de modifier la structure de l'économie en diversifiant les activités économiques, en élargissant les marchés et en renforçant l'efficacité des capitaux. Toutefois, des observations ont été faites à l'effet qu'à l'heure actuelle, les secteurs clés des économies nationales de la région de la SADC ne sont pas bien alignés (liés). L'incapacité d'optimiser les avantages tirés de secteurs économiques différents constitue une " occasion manquée " pour ces économies en général et pour les hommes et les femmes d'affaires en particulier. Il faut remédier à cette situation.

Dans l'ensemble de la région de la SADC, et dans le cadre du processus de transformation structurelle, les économies nationales devraient avoir réduit leur dépendance à l'égard des produits agricoles et miniers et accru leur part des produits manufacturés et des services dans la production et l'emploi. On envisage un transfert progressif de la main-d'œuvre de l'industrie primaire à faible productivité des facteurs (agriculture et exploitation minière) vers l'industrie manufacturière et les services, augmentant ainsi l'allocation des ressources et l'efficacité d'utilisation dans les secteurs à plus forte valeur ajoutée. Cette transformation, affirme-t-on, se ferait par la diversification de la production et la pénétration de nouveaux marchés.

Il convient de noter que la contribution de l'industrie à la croissance est fonction des taux de croissance relatifs des différentes industries qui dépendent également de manière critique de leurs capacités productives. Par conséquent, faciliter la croissance de l'industrie peut nécessiter des interventions politiques pour modifier la structure des économies nationales par le biais d'investissements de capitaux accrus dans les secteurs manufacturiers et des services.

Compte tenu de ce qui précède, les domaines thématiques suivants seront pris en compte dans l'élaboration du programme régional de renforcement des capacités.

### 2.5.1 Promouvoir les initiatives visant à lier les opérations des petits exploitants aux grandes entreprises.

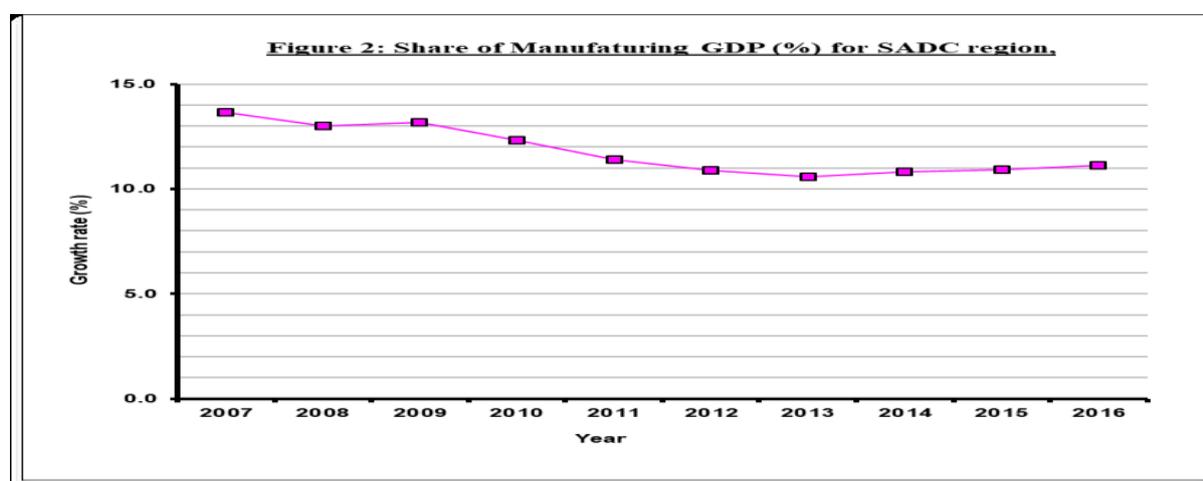
- Donner des exemples de brasseries et de plantations de manioc en Zambie.
- Initiatives relatives à la Coper Belt
- etc.

## 2.5.2 Tirer parti des avantages des secteurs non traditionnels

Depuis plusieurs décennies, l'industrie manufacturière est considérée comme une " panacée " pour l'industrialisation dans la région de la SADC.<sup>43</sup> Traditionnellement, les principaux domaines d'intérêt sont l'agro-transformation, les produits pharmaceutiques (y compris les cosmétiques), la fabrication des métaux et les enrichissements minéraux. Bien que cela soit vrai dans une certaine mesure, il existe d'autres secteurs de l'économie qui se sont avérés être un " changement de jeu " dans la transformation des économies mondiales et qui, à ce titre, ne devraient pas être ignorés. Le secteur des services, y compris les TIC, en est un bon exemple.

La chute de la productivité dans le secteur manufacturier au cours des dernières années s'est traduite par un passage progressif du secteur manufacturier au secteur des services. En effet, la part du secteur manufacturier dans le PIB global de la région de la SADC n'a cessé de diminuer depuis 2007, passant de 13,6 % à son point le plus bas à 10,6 % en 2013. Comme le montre la figure 9, la part du secteur manufacturier dans le PIB global en 2016 s'établissait à 11,1 %.

Figure 9: La Part du PIB manufacturier (%) de la région SADC



Source : SDAC, Indicateurs économiques et sociaux sélectionnés ,2016

La SADC a reconnu les changements structurels susmentionnés et passe actuellement par un processus de désindustrialisation. La région s'oriente progressivement vers le secteur tertiaire. L'un des principaux moteurs de ce changement est que la valeur ajoutée manufacturière (VAM) en pourcentage du PIB est en baisse partout dans le monde, en particulier dans les pays de la SADC. Au cours des deux dernières années, la croissance industrielle, en particulier dans le secteur manufacturier, a été plus faible en Afrique australe que dans les autres régions du continent. Les services absorbent la plupart des personnes qui quittent l'agriculture, l'emploi dans l'industrie stagnant, bien en dessous de 10 % de la population active. Concrètement, la baisse de productivité dans le secteur manufacturier est absorbée par le secteur des services. Les différents pays de la région de la SADC doivent emboîter le pas en se diversifiant progressivement et en abandonnant le secteur manufacturier, qui est plus capitalistique.<sup>44</sup>

Compte tenu de ce qui précède, il est nécessaire de renforcer les capacités des décideurs de la région de la SADC en les dotant des compétences nécessaires pour formuler des politiques et stratégies appropriées pour guider la transition vers le secteur des services. Cela est d'autant plus important que la plupart des économies de la région ne sont pas suffisamment diversifiées et dépendent d'un petit nombre d'exportations de produits de base peu sophistiqués.

<sup>43</sup> L'industrie manufacturière exige à la fois beaucoup de main-d'œuvre et de capital.

<sup>44</sup> SADC. Indicateurs économiques et sociaux sélectionnés ,2016

### 2.5.3 Tirer parti des possibilités offertes par la quatrième révolution industrielle

Cette activité de programme vise à doter le personnel des institutions nationales respectives des compétences nécessaires pour formuler des politiques et des stratégies permettant de relever les défis et de saisir les possibilités que présente la quatrième révolution industrielle. Au cours de la dernière décennie, la révolution a fait de l'"intelligence artificielle" son point de mire. La question fondamentale est de savoir comment ces institutions pourraient jouer un rôle de premier plan pour aider leurs pays à suivre le rythme de ce développement "réel". La réponse à ces questions repose sur la capacité d'élaborer des politiques et des stratégies appropriées pour tirer parti des possibilités qui se présentent.

Le Programme de mise à niveau et de modernisation industrielle (PMPI) adopté en 2009 a pour objectif de promouvoir les chaînes de valeur régionales dans neuf (9) secteurs avec trois (3) secteurs prioritaires identifiés comme transformation agro-alimentaire, transformation des produits minéraux et pharmaceutiques. La SADC, le COMESA et la CAE ont également fait du développement industriel l'un des piliers de la coopération régionale dans le cadre de l'arrangement tripartite. Cependant, il n'est pas fait mention de

#### Aperçu général

La quatrième révolution industrielle est la quatrième<sup>45</sup> grande ère industrielle depuis la première révolution industrielle du XVIIIe siècle. Elle se caractérise par une fusion de technologies qui estompe les frontières entre les sphères physique, numérique et biologique, collectivement appelées systèmes cyber-physiques.<sup>46</sup>

Aujourd'hui, la population humaine vit dans un monde inégal où l'écart entre riches et pauvres se creuse. Alors que la quatrième révolution industrielle transforme le monde, il est plus important que jamais de relever les défis de l'automatisation et des perturbations majeures qu'elle provoquera sur le marché du travail. Selon le rapport, environ 75 millions d'emplois pourraient être déplacés par un changement dans la division du travail entre les hommes et les machines. Beaucoup craignent que les systèmes d'intelligence artificielle (IA) ne remplacent les travailleurs humains qui effectuent actuellement des tâches de routine. Cet état de fait risque de créer un monde encore plus inégal, où seules les personnes ayant des compétences techniques suffisantes et un accès à l'éducation numérique de base peuvent s'épanouir.

Par rapport aux révolutions industrielles précédentes, la Quatrième évolue à un rythme exponentiel plutôt que linéaire. De plus, elle perturbe presque toutes les industries dans tous les pays. Et l'ampleur et la profondeur de ces changements annoncent la transformation de systèmes entiers de production, de gestion et de gouvernance.

#### Numérisation croissante

La numérisation est qualifiée de "révolution" car elle touche l'ensemble de la chaîne de valeur de la production, c'est-à-dire ce qu'il faut produire, comment produire et où vendre. Elle modifie également la façon dont les consommateurs prennent leurs décisions. Elle affecte les marchés du travail et des capitaux et perturbe les schémas existants de production, de consommation, d'investissement et de commerce international. Cette révolution rapide ne laisse aux gouvernements d'autre choix que d'agir. Par exemple, partout dans le monde, les entreprises sont devenues des chefs de file mondiaux dans la prestation de services automobiles sans posséder une seule voiture (p. ex. uber), de services

---

<sup>45</sup> La première révolution industrielle a utilisé l'eau et la vapeur pour mécaniser la production. La seconde a utilisé l'énergie électrique pour créer une production de masse. Le troisième a utilisé l'électronique et les technologies de l'information pour automatiser la production. Aujourd'hui, une quatrième révolution industrielle s'appuie sur la troisième, la révolution numérique qui se produit depuis le milieu du siècle dernier. Elle se caractérise par une fusion de technologies qui estompe les frontières entre les sphères physique, numérique et biologique. Il y a trois raisons pour lesquelles les transformations d'aujourd'hui ne représentent pas simplement une prolongation de la Troisième Révolution Industrielle mais plutôt l'arrivée d'une Quatrième et distincte : la vitesse, la portée et l'impact des systèmes. La rapidité des percées actuelles n'a pas de précédent historique.

<sup>46</sup> Wikipedia

d'hébergement sans posséder un seul hôtel (p. ex. AirBnB) et de services de détail sans avoir aucun stock (p. ex. Alibaba).<sup>47</sup>

## **L'infrastructure numérique**

L'économie numérique repose sur une infrastructure numérique. Ce dernier est composé de :

- Infrastructures TIC : Accès à l'Internet ; la connectivité et l'accessibilité constituent la base sur laquelle repose l'économie numérique. A cela s'ajoutent l'enseignement et les compétences en matière de TIC. L'étape suivante consiste à créer/utiliser des " logiciels Internet " (p. ex. systèmes d'exploitation, suites bureautiques, etc.) et des " applications Internet " (p. ex. moteurs de recherche et réseaux sociaux)
- Infrastructure de cloud computing - Il s'agit d'une infrastructure logicielle qui peut fournir à distance des services informatiques comme une pièce générale à tous les utilisateurs d'Internet. Il comprend les services suivants :
  - Infrastructure en tant que service (IaaS),
  - Logiciel en tant que service (SaaS) et
  - Plate-forme en tant que service (PaaS).

## **Infrastructure de données : « Données massives " et " data intelligence " .**

L'infrastructure numérique construit l'économie numérique car elle permet de transformer de grandes données en informations et en connaissances qui peuvent être converties en valeur (par ex. UBER). Cette valeur générée à partir des données est unique et constitue la base de l'intelligence artificielle (IA) qui produit des produits et services uniques, plus efficaces et moins coûteux à produire et à consommer. L'infrastructure mène également à la "montée des monopoles" - par exemple : GAFAA (Google, Apple, Facebook, Amazon et Alibaba). Une caractéristique clé du GAFAA est la propriété des données et la capacité de transformer intelligemment les grandes données en produits uniques qui génèrent un pouvoir monopolistique.

## **Les Produits numériques**

Les Produits numériques (DP) se répartissent en trois catégories

- Les produits de commerce électronique,
- Les produits transmis par voie électronique (produits ET) ; définis à l'OMC comme les "produits basés sur le contenu qui étaient auparavant livrés sous forme tangible mais qui peuvent maintenant être livrés sous forme électronique par téléchargement sur Internet".
- Les produits de fabrication d'additifs (AM) à distance - impression 3D.

Actuellement, il n'existe pas d'estimations officielles sur la taille de l'économie numérique. UNCTAD a estimé la taille du marché du commerce électronique à 23 milliard de dollars en 2015, ce qui représente environ 32 % du PIB mondial.

## **Défis et opportunités présentés par la quatrième révolution industrielle**

L'avènement de la quatrième révolution industrielle a entraîné une confluence sans précédent de technologies interconnectées qui modifient la façon dont les gens vivent et dont les sociétés sont organisées. Toutefois, le déploiement de ces technologies exige un effort concerté de la part de tous les intervenants concernés - le gouvernement, les entreprises, les innovateurs, les intellectuels et tout le monde - pour faire en sorte que les résultats soient bénéfiques pour la société en général.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> UNCTAD Chaîne de valeur régionale de la SADC Nécessité d'un cadre de coopération pour l'industrialisation numérique, 2017

<sup>48</sup> <https://www.weforum.org/>

La révolution a créé la possibilité pour des milliards de personnes d'être connectées par des appareils mobiles. Les possibilités de puissance de traitement, de capacité de stockage et d'accès au savoir sans précédent sont illimitées. Et ces possibilités seront multipliées par les percées technologiques émergentes dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la robotique, l'Internet des objets, les véhicules autonomes, l'impression 3D, la nanotechnologie, la biotechnologie, la science des matériaux, le stockage d'énergie et l'informatique quantique. Chaque jour, les humains produisent une énorme quantité de données, selon les recherches du rédacteur technologique Bernard Marr. Google traite plus de 40 000 recherches par seconde et environ 1,4 milliard de personnes utilisent Facebook chaque jour. Chaque minute, 16 millions de SMS sont envoyés, 154 200 appels sont passés sur Skype, 990 000 balayages Tinder se produisent, 156 millions de courriels sont envoyés, 45 788 voyages ont lieu sur Uber, et 600 nouvelles pages sont créées dans Wikipédia.<sup>49</sup> En résumé : La quatrième révolution industrielle est le moteur de la mondialisation 4.0.

La croissance de la création de données est en expansion, car nous utilisons de plus en plus d'appareils avec l'Internet des objets. Ces dernières années, nous avons créé plus de données que l'ensemble de l'histoire humaine. Malgré cette étonnante production de données, les producteurs des données - nous, les gens - n'en tirent aucune valeur, si ce n'est quelques services "gratuits", comme Facebook, qui, en réalité, s'efforce de recueillir encore plus de données. Les grandes entreprises technologiques sont les véritables gagnants dans un monde de données libres et cela pourrait créer un monde plus inégal, à un moment où nous avons besoin d'un capitalisme inclusif.<sup>50</sup>

La révolution a créé des perturbations majeures sur les marchés du travail. De nouvelles catégories d'emplois apparaissent, qui en déplacent partiellement ou totalement d'autres. Les compétences requises dans les anciennes et les nouvelles professions changeront dans la plupart des industries et transformeront la façon dont les gens travaillent et l'endroit où ils travaillent.<sup>51</sup> Dans les pays en développement, les gens donnent pratiquement gratuitement des données aux grandes entreprises de technologie. Ces derniers utilisent les données pour créer des produits ou des services plus personnalisés pour les premiers, mais leur véritable activité consiste à les commercialiser. À ce stade-ci, il faut se poser des questions importantes : à qui appartiennent vraiment les données, qui en est le propriétaire et pourquoi ne sommes-nous pas payés pour cela ?

### **Les implications des pays de la SADC**

Le Programme de mise à niveau et de modernisation industrielle (PMPI) adopté en 2009 a pour objectif de promouvoir les chaînes de valeur régionales dans neuf (9) secteurs avec trois (3) secteurs prioritaires identifiés comme transformation agro-alimentaire, transformation des produits minéraux et pharmaceutiques. La SADC, le COMESA et la CAE ont également fait du développement industriel l'un des piliers de la coopération régionale dans le cadre de l'arrangement tripartite. Cependant, il n'est pas fait mention de l'industrialisation/coopération numérique.

Compte tenu de ce qui précède, le cadre de politique de développement industriel de la SADC a besoin d'une nouvelle dimension pour préparer l'industrie 4.0. Ce cadre devrait viser à créer un marché régional et à relever le défi commun de l'industrialisation en élaborant des stratégies coordonnées au niveau régional.

Il existe un certain nombre d'options pour tirer parti des avantages présentés par les secteurs non traditionnels. Tout ce qu'il faut, c'est que les institutions responsables de la région de la SADC réfléchissent soigneusement et systématiquement. Par exemple, il conviendrait d'étudier les possibilités de créer des "centres d'appel" ou d'autres types de centres TIC. Une bonne étude de cas peut être tirée de l'Inde où ils ont mis en place des centres d'appels pour toutes les grandes entreprises du Fortune 500 aux États-Unis. Les centres ont absorbé beaucoup de jeunes. Au jour le jour, ils répondent à toutes les demandes téléphoniques des entreprises. Ce modèle d'entreprise peut être reproduit, modifié et adopté dans les différents pays de la région de la SADC pour faire face à un problème croissant de chômage des jeunes.

---

<sup>49</sup> <https://www.weforum.org/agenda>

<sup>50</sup> -Ibid-

<sup>51</sup> <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

NB : Certains des services de renforcement des capacités pour ce volet du programme pourraient être confiés à des entités/fournisseurs de services spécialisés.

## **2.6. La promotion du Commerce**

Cette activité de programme visera à doter les participants (c.-à-d. les institutions gouvernementales, les organismes de réglementation et les exploitants de l'industrie) d'une compréhension pratique des questions économiques et de développement dans leurs pays respectifs, dans une perspective commerciale. Il soulignera " où " et " comment " le commerce peut contribuer à la réalisation des aspirations nationales en matière de développement liées à la promotion industrielle, d'une part, et comment des politiques et stratégies appropriées peuvent être élaborées pour favoriser la compétitivité industrielle, d'autre part.

L'activité de programme complète également la réalisation du Programme de mise à niveau et de modernisation industrielles (IUMP) de la SADC et contribue également à la réalisation des objectifs des stratégies de développement industriel des différents pays. En particulier, l'activité de programme contribuera à l'atteinte des objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer la compétitivité globale des entreprises basées dans chaque État membre ;
- Promouvoir l'afflux de l'IED ;
- Créer des conditions propices à la création d'emplois ; et
- Promouvoir et faciliter le développement des compétences.

### **Justification**

Le commerce est vital pour l'économie globale de la SADC - en termes de taille, de contribution et de liens. Le commerce peut jouer un rôle crucial dans la réalisation des visions de développement des différents pays de la région. Une étude de la contribution du commerce dans le passé et aujourd'hui aux économies nationales suggère qu'il est indispensable à toute stratégie de développement. Mais son potentiel futur dépendra en grande partie des choix politiques d'aujourd'hui et de demain. Il y a un certain nombre de points forts qu'il faudra exploiter et un certain nombre de contraintes auxquelles il faudra s'attaquer.<sup>52</sup>

Renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition de participer au commerce mondial est de plus en plus crucial pour la croissance économique de ces pays. La capacité des entreprises nationales à faire du commerce international dépend de plus en plus de leur capacité à entrer dans les chaînes de valeur mondiales établies par les sociétés transnationales. D'une part, cela suppose de travailler du côté de l'offre, en permettant aux entreprises de fabriquer des produits à fort potentiel d'exportation dans les quantités et au niveau de qualité requis par les marchés. D'autre part, elle exige la preuve de la conformité au marché, permettant à ces mêmes entreprises de s'assurer que leurs produits sont conformes aux normes internationales pertinentes, en particulier aux exigences des acheteurs privés, et aux exigences techniques.<sup>53</sup>

### **Exemples d'activités/composantes**

#### **2.6.1 Programme de renforcement des capacités commerciales**

Le programme de renforcement des capacités commerciales sera axé sur l'offre. Plus précisément, il soutiendra les entreprises des États membres dans leurs efforts pour offrir des produits compétitifs, sûrs, fiables et rentables sur les marchés mondiaux. Pour ce faire, il faut identifier les secteurs et les produits qui ont un potentiel compétitif et sont aptes à apporter une valeur ajoutée locale, analyser et évaluer les tendances de la performance industrielle aux niveaux national, régional et mondial, et

---

<sup>52</sup> PNUD, 2011

<sup>53</sup> <https://www.unido.org>

formuler des stratégies et des politiques visant à améliorer la compétitivité industrielle et à surmonter les obstacles techniques au commerce (OTC) et à respecter les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS).

Le programme aidera également les entreprises à moderniser leurs procédés de fabrication dans les secteurs au potentiel élevé d'exportation pour atteindre des niveaux acceptables à l'échelle internationale et appuiera la création de consortiums d'exportation, une forme spécialisée de réseau de PME, ainsi que la conception et la mise en œuvre de programmes nationaux et régionaux de renforcement des capacités commerciales axés sur les matières premières.<sup>54</sup>

En ce qui concerne la conformité, le programme aidera les entreprises à se conformer aux normes internationales et aux exigences du marché et à mettre en place l'infrastructure de conformité nécessaire, en particulier pour satisfaire aux exigences et aux obligations de l'Accord sur les obstacles techniques au commerce de l'Organisation mondiale du commerce (OTC) et de l'accord sur l'application des mesures SPS. Pour ce faire, elle renforcera la capacité des organismes nationaux de normalisation d'effectuer des essais et des étalonnages de produits reconnus à l'échelle internationale sur la base d'analyses des lacunes en matière d'infrastructure et de services dans les services de métrologie, d'essais et d'inspection, et en créant des institutions d'accréditation pour accréditer les laboratoires, les organismes de certification des systèmes et les organismes d'inspection.

Le programme fournira également une aide pour répondre à l'importance croissante des exigences du secteur privé en matière de systèmes d'entreprise et de normes de produits. Les normes relatives à l'hygiène et à la sécurité alimentaire (ISO 22000) revêtent une importance particulière, mais il existe également d'autres normes internationales importantes telles que la gestion de la qualité (ISO 9001), la gestion environnementale (ISO 14001) et la responsabilité sociale (SA 8000). Elle aidera également les producteurs à effectuer des auto-déclarations de conformité telles que les marquages CE et autres. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est également un domaine où les acheteurs internationaux exigent de plus en plus que les exportateurs se conforment à la norme internationale sur la responsabilité sociale (ISO 26000).

### **2.6.2 Tirer parti des avantages du principe des règles d'origine**

Cette intervention viserait à améliorer la compréhension des concepts de RdO tant par les fonctionnaires des ministères du commerce et de l'industrie que par les industriels. En particulier, comment les règles peuvent les aider à tirer le meilleur parti de ce qu'ils font et à en tirer davantage profit en modifiant l'orientation de leurs processus de production. Dans le cadre des accords de libre-échange (ALE) actuels, il est difficile pour un pays de fabriquer un produit et d'en tirer profit en même temps s'il ne connaît pas suffisamment les RdO.

Dans le contexte des programmes d'appui au commerce de chaque pays, les RdO peuvent servir de catalyseur pour le développement industriel. Idéalement, l'objectif est de s'assurer que les systèmes d'approvisionnement du gouvernement sont utilisés au pays à son avantage maximal. Présentement, la plupart des gouvernements de la région de la SADC constituent le mécanisme d'approvisionnement le plus important. Cela peut à son tour stimuler la création d'entreprises nationales plus récentes et donc stimuler les entreprises, y compris les MPME. Des efforts devraient être faits pour assurer autant que possible le maintien d'un certain pourcentage de contenu local. Cependant, pour que cela se produise, la qualité doit passer avant la quantité.

NB : Certaines des activités de renforcement des capacités dans le cadre du volet commercial peuvent être confiées à des organismes spécialisés.

### **2.6.3 Liens stratégiques avec le marché**

L'accès aux marchés nationaux et étrangers est l'un des facteurs clés du succès des entreprises et des processus de transformation économique. Dans ce contexte, cette activité de programme consiste à fournir aux entreprises locales un soutien global pour sécuriser les marchés au pays et à l'étranger afin de stimuler le développement et la diversification des industries locales.

---

<sup>54</sup> <sup>54</sup> Des possibilités de collaboration avec des organismes partenaires internationaux tels que l'OMC, le CCI, la FAO et le CFC seront également étudiées.

On envisagera l'examen des systèmes/pratiques d'achat existants et d'autres mesures, telles que les programmes de développement des fournisseurs, en vue d'étudier la possibilité de les utiliser pour renforcer les liens et améliorer les possibilités offertes par les produits et services locaux. Une autre priorité consistera à améliorer la compétitivité commerciale en augmentant l'efficacité de la réglementation, en rationalisant les procédures et en fournissant des informations pertinentes et un soutien ciblé pour améliorer la compétitivité des entreprises à l'exportation. Ces interventions visent à optimiser les avantages que présente l'intégration économique régionale.

Cette activité explorera un certain nombre d'options, notamment les "relations interentreprises" (B-2-B-) et le "jumelage". L'expérience sera également tirée des systèmes de liens avec le marché existant dans les différents États membres en vue de les reproduire ou de les adapter dans le contexte des biens industriels. Par exemple, le Gouvernement namibien a lancé un certain nombre de programmes visant à promouvoir la consommation locale de produits fabriqués localement. L'une de ces initiatives est la "Charte du commerce de détail", un plan à multiples facettes visant à porter progressivement les achats locaux de produits horticoles de 6% des achats de l'ensemble des détaillants, négociants et entreprises du secteur hôtelier à 20%. L'un des principaux objectifs de la Charte est d'accroître l'espace de vente au détail consacré aux produits locaux. L'objectif est de remanier la façon dont les détaillants effectuent leurs achats. Un objectif initial pour tous les détaillants est de consacrer 6 % de la facture d'achat de chaque détaillant à des biens produits localement, conformément au niveau moyen actuel de l'approvisionnement local. En fin de compte, cependant, l'objectif est de s'assurer que 20% des produits sont d'origine locale.<sup>55</sup> Les options pour étendre la Charte à d'autres secteurs seront explorées dans le cadre du programme de renforcement des capacités proposé.

Ailleurs dans la région, il s'agit là d'exemples de projets réussis dont l'expérience pourrait être mise à profit dans la région de la SADC. Par exemple, la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) a mis en place un important programme de promotion de la consommation de biens produits localement dans les secteurs du cuir, du coton, du textile et de l'habillement. De même, certains pays de la CAE ont mis en œuvre avec succès des programmes similaires. L'Ouganda, par exemple, a enregistré beaucoup de succès dans le cadre du programme "Buy Uganda Build Uganda" (BUBU).

#### **2.6.4 Un soutien spécialisé pour accroître les avantages des accords commerciaux internationaux**

La plupart des États membres de la SADC sont actuellement signataires d'un certain nombre d'accords commerciaux internationaux. Le renforcement des capacités est nécessaire pour les aider à négocier de meilleures conditions commerciales à partir de ces accords et/ou initiatives. Le renforcement des capacités des praticiens du commerce au sein des principales institutions nationales permettra à leurs pays respectifs de tirer pleinement parti de ces accords commerciaux.

Vous trouverez ci-dessous une liste des organisations dont la plupart des États membres de la SADC sont signataires :

- Union douanière d'Afrique australe (SACU).
- Protocole de la SADC sur le commerce.
- Accord de partenariat économique (APE) de la SADC
- Loi sur la croissance et les possibilités économiques en l'Afrique (AGOA)
- Union douanière d'Afrique australe (SACU)/
- Accord de libre-échange SACU-EFTA
- Accord commercial préférentiel SACU-Mercosur
- Accord de commerce, d'investissement et de coopération au développement entre la SACU et les États-Unis
- Organisation mondiale du commerce (OMC)

---

<sup>55</sup> <http://epamonitoring.net/namibias-retail-sector-charter-and-the-strengthening-of-local-supply-chains/>

- L'accord de Cotonou

## 2.7 Renforcer les opérations de l'industrie

### Description de l'activité

Cette activité de programme s'adressera aux États membres qui mettent en œuvre le Programme de renforcement des capacités de compétitivité et le Programme de la valorisation de la modernisation industrielle (IUMP) : En particulier, il sera dédié aux opérateurs de l'industrie qui comprennent les entreprises manufacturières et les entreprises fournissant des services connexes (composante 1 de l'IUMP) : L'objectif est de les aider à améliorer leur productivité, leur gestion de la qualité et leurs capacités d'exportation, à moderniser leurs équipements et à accroître leur compétitivité. Les principaux bénéficiaires sont les entreprises des secteurs industriels prioritaires qui contribuent largement à leur économie nationale. Ils bénéficieront d'activités de mise à niveau et d'amélioration de leur compétitivité.

Le programme d'appui aura pour but de résoudre les problèmes suivants :

- La faible productivité, la compétitivité et l'attractivité des secteurs industriels namubiens ;
- La faible diversification des secteurs industriels et la transformation marginale ;
- La faiblesse des capacités de gestion, techniques et financières internes des entreprises locales ;
- L'absence d'activités de commercialisation efficaces, d'innovation en matière de produits et de faible coopération et de réseaux de distribution aux niveaux régional et international.

Parmi les domaines qui pourraient faire l'objet d'une couverture, mentionnons les suivants :

#### 2.7.1 Le Changement d'orientation des activités de soutien aux infrastructures immatérielles

Cette activité de programme met l'accent sur la nécessité de modifier l'orientation du soutien de l'IUMP aux entreprises industrielles. La phase précédente du projet UMP, et en particulier la phase pilote, s'est davantage concentrée sur le soutien de l'infrastructure matérielle (équipement et machines pour la mise à niveau). Par exemple, en Namibie, le projet a dépensé environ 50 millions de dollars namubiens pour soutenir plus de 75 entreprises dans le cadre de ce mode depuis son lancement en 2012.<sup>56</sup> Les résultats ont été mitigés et ce qui est ressorti le plus nettement, c'est l'insuffisance des capacités de gestion de la part des chefs d'entreprise et des propriétaires. Dans ce contexte, il est nécessaire de passer d'un soutien à l'infrastructure matérielle à un soutien à l'infrastructure immatérielle :

Un niveau important de soutien devrait être consacré à la partie infrastructure immatérielle, y compris, par exemple, à la formation en gestion des propriétaires et des employés d'entreprises. Toutefois, il sera prudent de veiller à ce que le soutien à l'industrie soit axé sur la demande. Par conséquent, des mesures appropriées seront incorporées dans le plan d'activité afin de garantir qu'il n'y ait pas d'offre excédentaire d'interventions qui pourraient conduire à terme à une inefficacité industrielle et à d'autres distorsions du marché.

#### 2.7.2 Gestion de la chaîne de valeur (VCM)

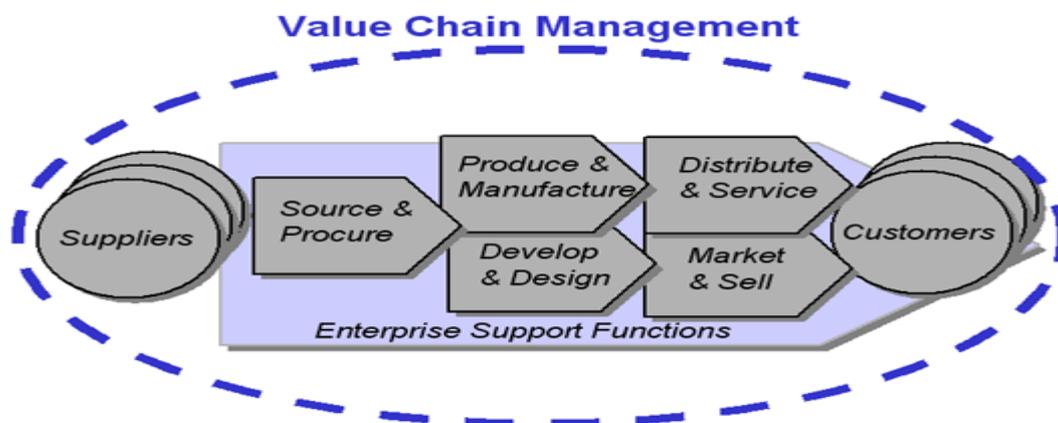
L'activité aidera les PME-PMI des États membres respectifs à identifier chaque partie de leur processus de production et les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées.<sup>57</sup> Ces améliorations peuvent soit réduire les coûts, soit améliorer la capacité de production. La création de valeur supplémentaire permet aux clients d'une entreprise de tirer le meilleur parti de son produit ou de son service au moindre coût. En analysant les cinq principales activités de la chaîne de valeur, une entreprise peut s'assurer que la valeur qu'elle crée dépasse le coût de création de cette valeur.

<sup>56</sup> L'aide a pris la forme de 80 % du coût total du projet sous forme de subventions et des 20 % restants sous forme de capitaux propres/contribution des propriétaires.

<sup>57</sup> Le programme couvrira certaines MPME sélectionnées dans le cadre du projet pilote IUMP.

Une équipe VCM forte aide les entreprises à créer une valeur élevée et un avantage compétitif fort. Elle s'applique à l'ensemble des cinq étapes de la chaîne de valeur, à savoir : les opérations logistiques amont, la logistique aval, le marketing et les ventes et services. La logistique amont comprend la réception, l'entreposage et le contrôle des stocks des matières premières. Les opérations comprennent les activités à valeur ajoutée qui transforment les intrants en un produit final. La logistique aval comprend les activités nécessaires pour livrer le produit fini à un client. Le marketing et la vente sont les activités associées à l'achat d'un produit par un acheteur potentiel, y compris la sélection des canaux, la publicité et les prix. Le service comprend les activités qui maintiennent et améliorent la valeur d'un produit, comme le service à la clientèle.

Un bon VCM est essentiel pour optimiser les opérations de l'entreprise et maximiser les profits. Les entreprises peuvent optimiser la valeur pour elles-mêmes, leurs fournisseurs et leurs clients finaux lorsqu'elles gèrent efficacement le flux de production et les ventes, de la logistique amont aux opérations, à la logistique aval, au marketing et aux ventes et services.



## 2.8 L'appui ciblé à la mise à niveau institutionnelle

Dans le cadre de ce programme, un certain nombre d'activités axées sur le renforcement des capacités des institutions de soutien seront identifiées. Ceux-ci alimenteront le volet II du programme de l'IUMP... " renforcement des capacités institutionnelles des institutions d'appui technique (publiques, sectorielles et privées) impliquées dans le renforcement des capacités productives et d'exportation des entreprises manufacturières et de services de la région SADC et dans la mise en conformité de leur production avec les normes internationales.

La mise à niveau des institutions d'appui technique est une condition préalable essentielle à l'amélioration des capacités de commercialisation et de production et de la compétitivité des industries. L'une des principales raisons de la faible compétitivité des entreprises dans la région de la SADC semble être la faiblesse des compétences techniques et des qualifications des institutions d'appui technique. Leurs capacités techniques sont insuffisantes pour satisfaire les besoins réels du secteur industriel. Par conséquent, les entreprises n'obtiennent pas le soutien technique de qualité dont elles ont besoin pour produire des biens qui peuvent répondre aux besoins actuels du marché et répondre aux normes internationales de qualité et aux exigences sanitaires et de sécurité.

Une analyse de la situation montre que la plupart des institutions de R&D et de formation, les centres techniques et laboratoires spécialisés, les organismes de contrôle, d'audit et de certification ne possèdent pas les capacités nécessaires pour soutenir les entreprises, qui, par conséquent, doivent rechercher une expertise étrangère à des coûts supplémentaires et donc affecter leur compétitivité.

## 2.9 Initiative de l'observatoire de l'industrie pour les États membres de la SADC

### **2.9.1 Contexte et justification**

Cette activité de programme vise à établir une fonction d'"observatoire de l'industrie" comme moyen d'améliorer la "gestion des connaissances" parmi les acteurs clés chargés de promouvoir l'agenda de l'industrialisation dans la région de la SADC. L'objectif de l'initiative, qui doit être mise en œuvre tant au niveau régional qu'au niveau des États membres, est de relever les défis actuels que pose le manque d'information entre les opérateurs économiques, les décideurs, les milieux universitaires et le grand public.

La connaissance est l'une des ressources clés dans le processus d'industrialisation pour que les acteurs puissent prendre des décisions en connaissance de cause. Cela est particulièrement crucial à tous les stades du cycle de la politique industrielle où l'information est nécessaire à tous les niveaux (processus de diagnostic, conception des politiques, mise en œuvre, suivi, évaluation et examen). Les établissements s'appuieront en permanence sur de bonnes informations et données pour optimiser leurs opérations et leurs stratégies commerciales.

Les milieux d'affaires et les décideurs ont peu de temps pour accéder à des informations pertinentes, à jour et pertinentes, qui sont dispersées et souvent sous des formes complexes. Cela ressort également des conclusions de l'étude d'évaluation des besoins. Une information opportune et fiable permet de prendre des décisions éclairées à chaque étape de la croissance de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que sont proposés les "observatoires industriels". Il est prévu que la fonction proposée sera appuyée par les gouvernements respectifs sous les auspices des ministères chefs de file.

Les observatoires de l'industrie sont une pratique exemplaire actuellement en vigueur à Maurice. Les détails de son fonctionnement sont présentés à l'annexe 1 du présent rapport.

## **Annexe 1 : Observatoire de l'industrie mauricienne**

### **CONTEXTE**

Les observatoires de l'industrie sont une pratique exemplaire actuellement en vigueur à Maurice. Il est géré par le biais d'un "portail web" hébergé et géré par le ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs du pays. Il reçoit des informations en ligne d'autres institutions, notamment de ministères et d'organismes, d'institutions privées et d'organisations internationales. Le Programme gouvernemental 2010-2015 et le Plan stratégique industriel 2010-2013 prévoient la création d'un Observatoire de l'Industrie.

L'Observatoire de l'industrie mauricienne comporte sept catégories et/ou chapitres qui définissent son fonctionnement et ses fonctions :

#### ***Catégorie 1 : La Veille économique***

Ce chapitre décrit les tendances des principales variables économiques des économies développées, émergentes et africaines. Elle repose sur le fait que les données économiques évoluent rapidement et que les prévisions économiques sont souvent faussées par des événements imprévus et imprévisibles. La mondialisation exige que les décisions commerciales et politiques tiennent compte des principaux développements dans le paysage économique et commercial mondial. La formulation de la politique industrielle et la nécessité de prendre des décisions d'affaires éclairées justifient également une "veille attentive" sur les nouveaux défis et opportunités de l'environnement économique et commercial mondial, grâce à un processus constant d'analyse des données économiques et commerciales.

#### ***Catégorie 2 : Le Démarrage et planification d'une entreprise***

Cette catégorie couvre cinq domaines décrits ci-dessous :

- i. Planifier le démarrage d'une entreprise : Les informations suivantes sont accessibles via le portail ;
  - a. Marché potentiel
  - b. Disponibilité du financement
  - c. Soutien des institutions disponibles
  - d. Licences requises
  - e. Acheteurs pour votre produit
  - f. Si votre entreprise potentielle entrera dans la catégorie des petites ou des grandes entreprises
  - g. Protection de la propriété intellectuelle requise, le cas échéant
  
- i. Faire des affaires à Maurice : Un lien vers le site Web du MCCI permet d'obtenir de plus amples renseignements.
  
- ii. Commerce : Un lien est fourni à la Division du commerce du MICCP, où l'on peut trouver plus de détails sur
  
- iii. Les services de soutien au secteur de l'industrie :
  - a. Entreprise Maurice (EM) : La EM, en tant que gardien des exportations, se concentre sur la promotion des exportations et le développement de nouveaux marchés, en particulier en Afrique et dans les économies émergentes.
  - b. Mauritius Standard Bureau (MSB) : responsable de la formulation des normes et point focal national pour les services de métrologie, normes, essais et assurance qualité (MSTQ) à Maurice.

- c. MAURITAS : Il fournit des services d'accréditation aux laboratoires d'essais et d'étalonnage, aux organismes de certification et d'inspection et reconnaît officiellement leur compétence dans l'exécution de leurs tâches spécifiques.
  - d. Assay Office : réglemente la production, l'importation et la vente de bijoux en or.
  - e. Services de métrologie légale : Les principales fonctions consistent notamment à s'assurer que les instruments de pesage et de mesure utilisés dans le commerce et l'industrie sont précis et traçables aux normes internationales et à contrôler les marchandises préemballées pour s'assurer qu'elles sont correctement étiquetées et contiennent la quantité déclarée sur les emballages.
- iv. Régimes en faveur du secteur de l'industrie : ces régimes ont été reliés au site web du Economic Development Board (EDB), où les régimes suivants sont observés : Services de représentation légale
- Schéma de la ville intelligente
  - Schéma de développement immobilier
  - Régime de remboursement aux PME
  - Régime de rabais sur les films
  - Projet de la diaspora mauricienne
  - Permis réglementaire de bac à sable
  - Schéma de mise sur le marché rapide
  - Système de rabais sur le fret
  - Régime de garantie du crédit à l'exportation

### ***Catégorie 3 : L'information sur les marchés***

Grâce à un lien dans le portail de l'observatoire industriel, l'information est accessible à partir de Maurice Trade Easy, qui est un site Web soutenu par le Ministère des affaires étrangères, de l'intégration régionale et du commerce international de Maurice. Cette section offre une série d'outils de facilitation du commerce pour aider quelqu'un à développer son entreprise à l'étranger, tels que des renseignements sur les pays et les marchés, des sources d'occasions d'affaires, des bases de données des partenaires d'importation ou d'exportation, des calculs des coûts au débarquement et plus. Cette catégorie comporte trois composantes principales :

- i. Centre du commerce international
  - a. Carte du commerce : statistiques commerciales pour le développement international des entreprises
  - b. Carte d'accès aux marchés : améliorer la transparence du commerce international et l'accès aux marchés
  - c. Carte de la compétitivité commerciale : analyse de la compétitivité des pays et des produits en fonction des flux commerciaux
  - d. Carte standard : analyse et comparaison des normes volontaires, recherche de matériel et production de cartes.
  - e. Carte des investissements : pour mieux attirer et cibler les investissements étrangers
  - f. Alerte aux obstacles au commerce : alerter les autorités compétentes des obstacles rencontrés
- ii. Explorer les marchés
  - a. 186 profils de pays
  - b. 30 000 études de marché
  - c. Alertes d'affaires
  - d. Flux d'importations/exportations
  - e. Meilleurs pays pour le commerce
  - f. 40 000 salons professionnels

- g. 3 000 associations professionnelles
- iii. Trouver des contreparties
- a. 350 marchés en ligne
  - b. 3000 annuaires d'entreprises
  - c. Trouvez des importateurs aux États-Unis, en Chine, en Inde, en Amérique latine et en Inde.
  - d. Trouver des fournisseurs dans le monde entier
  - e. Sociétés inscrites sur la liste noire
  - f. Calculateur du coût au débarquement - importation
  - g. Convertisseurs (convertisseurs de devises et de mesures)

#### ***Catégorie 4 : Les Accords commerciaux***

Grâce à un lien dans le portail de l'observatoire industriel, l'information est accessible à partir de Maurice Trade Easy, qui est un site Web soutenu par le Ministère des affaires étrangères, de l'intégration régionale et du commerce international de Maurice. Cette section donne un aperçu des accords commerciaux que Maurice a signés, y compris l'accès préférentiel à des marchés clés tels que les pays d'Afrique australe (via le COMESA - Marché commun pour l'Afrique orientale et australe et la SADC - Accords de la Communauté sud-africaine de développement), les États-Unis, l'UE, l'Inde, l'Afrique subsaharienne, etc. Les informations fournies comprennent :

- i. Accords commerciaux multilatéraux : OMC, régime SPG
- ii. Accords commerciaux régionaux : AGOA, APE intérimaire avec l'UE, la COI, le COMESA, la SADC et l'IOA
- iii. Accords commerciaux bilatéraux : Pakistan, Turquie, États-Unis

#### ***Catégorie 5 : Le Développement durable***

Dans le portail de l'Observatoire de l'industrie, l'information sur " Maurice Ile Durable " (MID), qui a été introduite dans le budget 2008-2009 avec pour principal objectif de faire de Maurice un modèle mondial de développement durable, en particulier dans le contexte des petits États insulaires en développement (PEID), a été examinée en détail dans cette catégorie. Le gouvernement met l'accent sur le développement durable dans une perspective à long terme. Dans ce contexte, le Ministère de l'environnement et du développement durable met en œuvre le Programme national pour une consommation et une production durables 2008-2013 (PCD). Le programme CPD vise à promouvoir une plus grande efficacité dans les modes de production et de consommation à Maurice.

#### ***Catégorie 6 : La Compétitivité mondiale***

Dans cette catégorie, le Rapport sur la compétitivité de la Banque mondiale est analysé, en mettant particulièrement l'accent sur les performances de Maurice. Le classement mondial global d'un pays est basé sur un ensemble de facteurs, à savoir les 12 piliers de la compétitivité, tels qu'ils sont décrits ci-dessous sous trois sous-titres :

- i. Exigences fondamentales
  - a. Organismes
  - b. Infrastructure
  - c. Environnement macroéconomique
  - d. Enseignement de base et sanitaire
- ii. Des outils qui améliorent l'efficacité

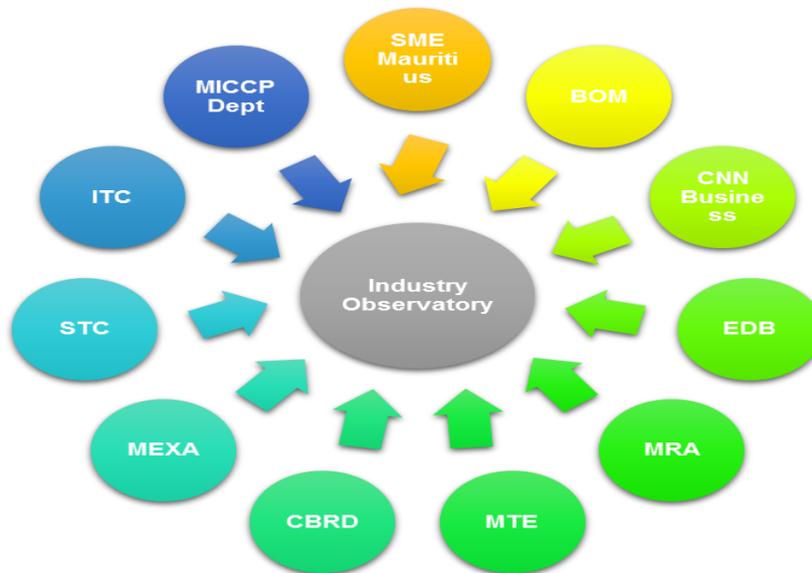
- a. Enseignement supérieur et la formation
  - b. Efficacité du marché des biens
  - c. Efficacité du marché du travail
  - d. Efficacité des marchés financiers
  - e. Préparation technologique
  - f. Taille du marché
- iii. Facteurs d'innovation et de sophistication
    - a. Complexité des affaires
    - b. L'esprit d'innovation

**Catégorie 7 : Le Flux commercial**

Le portail est relié au site Web du Centre du commerce international où sont fournies des statistiques sur le commerce. Là-dessous, on peut accéder à la carte commerciale. La base des données est gratuite et fournit des statistiques commerciales et des informations sur l'accès aux marchés pour le développement des exportations. En transformant l'important volume de données commerciales primaires en un format accessible, convivial et basé sur le Web, Trade Map fournit des indicateurs sur la performance des exportations, la demande internationale, les marchés alternatifs et le rôle des concurrents. Trade Map couvre les données commerciales annuelles pour 220 pays et territoires et les 5 300 produits du Système harmonisé.

Des données mensuelles et trimestrielles sur le commerce sont également disponibles au niveau des lignes tarifaires pour environ 110 pays, et annuellement pour 50 pays supplémentaires. Une version limitée de la Carte commerciale est accessible sans enregistrement pour les flux commerciaux annuels de produits jusqu'au niveau à 4 chiffres du [Système harmonisé \(SH\)](#), pour les flux commerciaux mensuels de produits au niveau à 2 chiffres du SH et pour le commerce des services. La Carte commerciale fait partie [Outils d'analyse de marché](#) d'une suite d'outils développés par l'ITC.

Le cadre de l'Observatoire industriel de Maurice est présenté ci-dessous



Le rôle des différentes entités est présenté ci-dessous :

- Bank of Mauritius (BOM) : fournit des informations sur les taux de change
- Mauritius Revenue Authority (MRA) : fournit des informations fiscales

- Banque de développement économique (BDE) : fournit des informations sur les programmes existants et les possibilités d'investissement à Maurice.
- CNN Business : fournit des informations sur les prix des matières premières telles que l'énergie, les métaux, l'agriculture, la viande et le bétail, les consommateurs.
- SME Mauritius : présente un portail PME
- Maurice Trade Easy (MTE) : Le portail est soutenu par le Ministère des affaires étrangères, de l'intégration régionale et du commerce international de Maurice. Il fournit de l'information sur les renseignements commerciaux et les accords commerciaux.
- Service de l'enregistrement des sociétés et des entreprises (DREC) : facilite le processus de recherche et d'enregistrement des noms commerciaux.
- Mauritius Export Association (MEXA) : une association privée qui a pour but de promouvoir et de défendre les intérêts de la communauté des exportateurs mauriciens aux niveaux national, régional et international.
- State Trading Corporation (STC) : faciliter le commerce local et international de certains produits.
- Départements MICCP : MSB, Assay Office et MAURISTAT
- Centre du commerce international : facilite les statistiques commerciales

## Annexe 2 : Liste des personnes contactées lors des consultations avec les intervenants

Nom	Organisation	Poste	Courriel	Tel/mobile
<b>Maurice</b>				
B. A Sedoyal	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste (industrie)	<a href="mailto:baseedoyal@govmu.org">baseedoyal@govmu.org</a>	(230) 2107100
Z. Mandann	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste (industrie)	<a href="mailto:zmandann@govmu.org">zmandann@govmu.org</a>	(230) 2107100
K. Manna	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste (industrie)	<a href="mailto:kmanna@govmu.org">kmanna@govmu.org</a>	(230) 2107100
B. R. Domun	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste principal	<a href="mailto:bdomun@govmu.org">bdomun@govmu.org</a>	(230) 2128816
L. P. Wing	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Directeur de l'agriculture	<a href="mailto:llan-pin-wing@govmu.org">llan-pin-wing@govmu.org</a> / <a href="mailto:marcelwing@hotmail.com">marcelwing@hotmail.com</a>	(230 2128816) /210 7100
B. Ramdoyal	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste	<a href="mailto:brramdoyal@govmu.org">brramdoyal@govmu.org</a>	(230) 2128816
K. Aubeeluck	Ministère des Affaires étrangères et de l'intégration régionale	Analyste	<a href="mailto:kaubeeluck@govmu.org">kaubeeluck@govmu.org</a>	
T. Ramnorum	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste d'entreprise	<a href="mailto:tramnorum@govmu.org">tramnorum@govmu.org</a>	(230) 2128816
V. Veeramah	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste d'entreprise	<a href="mailto:vveeramah@govmu.org">vveeramah@govmu.org</a>	(230) 2128816
S. Nowbustine	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Agent de développement commercial	<a href="mailto:snowbustine@govmu.org">snowbustine@govmu.org</a>	(230) 2128816
Dibray Mathara	Ministère des Finances et du développement économique	Analyste principal	<a href="mailto:dmadhara@govmu.org">dmadhara@govmu.org</a>	260, -4300, ext. 5090
Shardhanjali Bedacee (Mrs.)	Ministère des Finances et du développement économique	Analyste principal	<a href="mailto:sbedacee@govmu.org">sbedacee@govmu.org</a>	260, 1300, ext. 5091
V. Pareatumbea	Ministère des Finances et du développement économique	Analyste en chef	<a href="mailto:careatumbea@govmu.org">careatumbea@govmu.org</a>	201, 1601 et 260 1300
P. Rojoa (Mrs.)	Ministère des Finances et du développement économique	Analyste en chef	<a href="mailto:projoa@govmu.org">projoa@govmu.org</a>	2013946/ 2601300
D. Ramphul	Service de Statistiques Maurice	Statisticien	<a href="mailto:dramphul@govmu.org">dramphul@govmu.org</a>	208, 1800, ext. 129

R. Faner	Ministère des Finances et du développement économique	Statisticien principal	<a href="mailto:faner@govmu.org">faner@govmu.org</a>	211 5356
K. Manna	Ministère de l'industrie, du commerce et de la protection des consommateurs	Analyste (industrie)	<a href="mailto:k.manna@gomu.org">k.manna@gomu.org</a>	2107100
Pradeep Dunson	Maurice Business	Chef d'exploitation	<a href="mailto:p.dursun@businessmautitius.org">p.dursun@businessmautitius.org</a>	230 4663600
Rooma Pillay Narrainen	Chambres de commerce et de l'industrie de l'île Maurice	Directeur de la division Commerce	<a href="mailto:marrainen@mcci.org">marrainen@mcci.org</a>	230, 203, 48 30
R. Venktasawny	Maurice Business	Chef de programme	<a href="mailto:venktasawny@businessEntreprisemautilius.org">venktasawny@businessEntreprisemautilius.org</a>	4663600
P. Nauainer	Chambres de commerce et de l'industrie de l'île Maurice	Directeur	<a href="mailto:mcci@mcci.org">mcci@mcci.org</a>	2034830
<b>Malawi</b>				
Derek Zikapanda	Ministère du Commerce, Industrie et Tourisme	Agent industriel, stagiaire	<a href="mailto:dereckzipanda@gmail.com">dereckzipanda@gmail.com</a>	+265, 992, 213 661
Madalo Moya	Ministère du Commerce, Industrie et Tourisme	Agent chargé de la promotion de l'investissement	<a href="mailto:Madalomoya92@gmail.com">Madalomoya92@gmail.com</a>	+265 994079160
Shakira Phiri	Ministère du Commerce, Industrie et Tourisme	Agent chargé de la promotion de l'investissement	<a href="mailto:Phirishakira50@gmail.com">Phirishakira50@gmail.com</a>	(+265) 992808354
Silas Sindi	Ministère du Commerce, Industrie et Tourisme	Directeur adjoint de l'industrie	<a href="mailto:sisindi@yahoo.co.uk">sisindi@yahoo.co.uk</a>	+265, 999, 860 996
Joseph Chisala	Ministère du Commerce, Industrie et Tourisme	sous-secrétaire	<a href="mailto:jbchsala@hotmail.com">jbchsala@hotmail.com</a>	+265 997646495
Modie Chanza	Centre du commerce et de l'investissement du Malawi	Agent en charge de la planification et de la Recherche	<a href="mailto:mchanza@mitc.mw">mchanza@mitc.mw</a>	+265, -995, 465 540
Joshua Nthakomwa	Centre du commerce et de l'investissement du Malawi	Directeur de la promotion des investissements et de la facilitation	<a href="mailto:inthakomwa@mitc.mw">inthakomwa@mitc.mw</a>	+265, 888, 858 374
Chris Matembe	Ministère de l'énergie, des mines et des ressources naturelles.	Statisticien chargé de la planification	<a href="mailto:matembechris@gmail.com">matembechris@gmail.com</a>	+265, 992, 782 2576
Wilson Nyasulu	Ministres des Finances, la planification économique et le développement	Économiste	<a href="mailto:nyasuluz@gmail.com">nyasuluz@gmail.com</a>	+265, 884, 327 308
Moses Mtambo	Ministres des Finances, la planification économique et le développement	Économiste	<a href="mailto:mosesmtambo@yahoo.com">mosesmtambo@yahoo.com</a>	+265, 998, 098 462
Amina Shabani	Ministres des Finances, la planification économique et le développement	Économiste	<a href="mailto:Miltashawani93@gmail.com">Miltashawani93@gmail.com</a>	+265, 888, 242 124
<b>Zambie</b>				

Amos Mumba	Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme	Économiste principal	<a href="mailto:Amos.mumba@gmail.com">Amos.mumba@gmail.com</a>	+260, 974, 282/455
Aaron Muntale	Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme	Économiste en chef	<a href="mailto:aaronmutale@gmail.com">aaronmutale@gmail.com</a>	+260, 976, 386 029
Humphrey Kaunda	Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme	Économiste principal	<a href="mailto:Hkaunda13@gmail.com">Hkaunda13@gmail.com</a>	+260, 977, 460 412
Innocent Melu	Agence zambienne du développement	Directeur en charge du développement de l'entreprise	<a href="mailto:Innocent.melu@zda.org.zm">Innocent.melu@zda.org.zm</a>	+260, 977, 824 605
Prisca Chikwaashi	Chambres de commerce et de l'industrie de la Zambie	Administrateur général	<a href="mailto:ceo@zacci.co.zm">ceo@zacci.co.zm</a>	+260, 966, 757 668
Matongo Matamwandi	Agence zambienne du développement	Directeur en charge des investissements	<a href="mailto:Matongo.matamwandi@zda.org.zm">Matongo.matamwandi@zda.org.zm</a>	+260, 966, 771 046
Hellen Mwanza	Commission zambienne de l'autonomisation	Directeur p.i. Développement des affaires	<a href="mailto:helenmasiye@gmail.com">helenmasiye@gmail.com</a>	+260, 965, 853 138
Muma B Munansangu	Agence zambienne du développement	Directeur	<a href="mailto:Muma.munansangu@hotmail.com">Muma.munansangu@hotmail.com</a>	+260, 977, 474 255
<b>Afrique du Sud</b>				
Mr. Andrew Mukandila	Département de l'industrie et du commerce	Directeur adjoint (Direction des Recherches et de la politique de l'industrie)	<a href="mailto:AMukandila@thedti.gov.za">AMukandila@thedti.gov.za</a>	012 3943312
Ms. Bianca Mokuena	Département de l'industrie et du commerce	Chercheur (Unité Politique industrielle)	<a href="mailto:BMokuena@thedti.gov.za">BMokuena@thedti.gov.za</a>	012 3941374
Mr. Tshepo Semanya	Département de l'industrie et du commerce	Directeur adjoint (Unité Politique industrielle)	<a href="mailto:TSemanya@thedti.gov.za">TSemanya@thedti.gov.za</a>	012 3941315
Mr. Peter Vardell	Conseil des entreprises de la SADC	Administrateur général (NBF)	<a href="mailto:peter.varnell@thenbf.co.za">peter.varnell@thenbf.co.za</a>	(27) 72 6315721
Mr. Tulo Makwati	Conseil des entreprises de la SADC	Chercheur (NBF)	<a href="mailto:Tulo.makwati@thenbf.co.za">Tulo.makwati@thenbf.co.za</a>	(27) 71 1022232
<b>Eswatini</b>				
M. David Mabuza	Ministère du commerce, de l'industrie et du commerce	Directeur intérimaire (Industrie, ministère)	<a href="mailto:dvdmabuza@gmail.com">dvdmabuza@gmail.com</a>	
Ms. Bachazile Mtetwa	Ministère du commerce, de l'industrie et du commerce	Directeur (Industrie, ministère)	<a href="mailto:Mtetwa.bachazile@gmail.com">Mtetwa.bachazile@gmail.com</a>	(+268) 24043201
Ms Siphwangubani	Ministère du commerce, de l'industrie et du commerce	Agent industriel	<a href="mailto:sphiwa@gmail.com">sphiwa@gmail.com</a>	78122858

Sikhondze				
Mr. Mthayiphi Dlamini	Ministère du commerce, de l'industrie et du commerce	Agent industriel	<a href="mailto:mtyp444@gmail.com">mtyp444@gmail.com</a>	76131831
Mr. Musa Maseko	Business Eswatini	Coordonnateur du programme d'appui sur le commerce et les affaires		
<b>Namibie</b>				
Dr. Michael Humavindu	Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement des PME	Secrétaire exécutif adjoint (Direction du développement industriel)	<a href="mailto:humavindu@mti.gov.na">humavindu@mti.gov.na</a>	(264) 61 2837258
Ms. Rebeca Talohole Shiimi	Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement des PME	Secrétaire exécutif en chef (Direction du développement industriel)	<a href="mailto:shiimi@mti.gov.na">shiimi@mti.gov.na</a>	(264) 61 2837258
Ms. Ilona Nkandi-Asino	Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement des PME	Directeur intérimaire (Direction du développement industriel)	<a href="mailto:llona@mti.gov.na">llona@mti.gov.na</a>	+264, 81, 149 2586
Ms. Anna-Liisa Amweelo	Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement des PME	Statisticien en chef	<a href="mailto:amweelo@mti.gov.na">amweelo@mti.gov.na</a>	+264, 81, 277 8688
Mr. Sakeus Kapenda	Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement des PME	Analyste en chef des politiques commerciales (Direction du développement du commerce international)	<a href="mailto:kapenda@mti.gov.na">kapenda@mti.gov.na</a>	+264, 81, 1487 7844
Mr. Lynnox Mwiya	Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement des PME	Chef de la promotion du commerce (Direction du développement du commerce international)	<a href="mailto:mwiya@mti.gov.na">mwiya@mti.gov.na</a>	(264) 811684463
Ms. Ndiitah Nghipondoka-Robiati	Forum namibien du commerce	Administrateur général	<a href="mailto:nrobiati@ntf.org.na">nrobiati@ntf.org.na</a>	(264) 61 235327
Mr. Maurice Garde	Université namibienne des sciences et de la technologie	Registraire (Bureau du registraire)	<a href="mailto:mgarde@nust.na">mgarde@nust.na</a>	(264) 81 8409165
Mr. Aloysius Tsheehama	Agence namibienne des statistiques	Directeur: Statistiques des prix	<a href="mailto:atsheehama@nsa.org.na">atsheehama@nsa.org.na</a>	(264) 81 1291196
Mr. Peter von Kuhne	Agence namibienne des statistiques	cadre Ressources Humaines	<a href="mailto:pvonkuhne@nsa.org.na">pvonkuhne@nsa.org.na</a>	(264) 81 1559774
Mr. Ronnie Varkevisser	Association namibienne des fabricants	Administrateur général	<a href="mailto:nma@nmanamibia.com">nma@nmanamibia.com</a>	(264) 81 2489626

<b>Tanzanie</b>				
Mr. Cleophas Ruhumbika	Ministère de l'industrie et du Commerce	Directeur : Développement de l'industrie	<a href="mailto:Cleophas.ruhumbika@mit.go.tz">Cleophas.ruhumbika@mit.go.tz</a>	0754299100
Ms. Elly Pallangyo	Ministère de l'industrie et du Commerce	Directeur assistant Développement de l'industrie	<a href="mailto:Eli.pallangyo@mit.go.tz">Eli.pallangyo@mit.go.tz</a>	0784819812



