



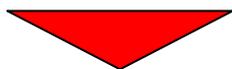
**REALISER DES PROJETS INDUSTRIELS
INTEGRES A TRAVERS DES POLES
MANUFACTURIERS ET ZONES DE
TRANSFORMATION AGRO-INDUSTRIELLES A
HAUTE VALEUR AJOUTEE:
LES FACTEURS-CLES DE SUCCES
QUEL PARTENARIAT AFRIQUE/EUROPE?**

Moubarack LO
Directeur général
Bureau de Prospective Economique du
Sénégal
moubaracklo@gmail.com



Contexte

- Pour un pays en développement, soumis à la contrainte de rareté des ressources et des capacités, la promotion des pôles manufacturiers et des zones de transformation agro-industrielles à haute valeur ajoutée (ou Zones économiques spéciales, ZES) permet de bâtir, dans un délai relativement court, des **îlots de compétitivité globale** et des « **Quick Wins** »



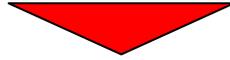
- La mise en place de ZES publiques ou privées est ainsi devenue **une voie obligée pour insérer les pays africains dans les chaînes de valeurs régionales et mondiales** aux normes de plus en plus exigeantes, (Qualité et délai de livraison).

Le succès durable des politiques de développement des ZES est intimement lié à leur cohérence et à leur alignement sur les grands choix stratégiques identifiés dans le Plan national de développement

LES FACTEURS-CLES DE SUCCES DES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES

Règle d'or n°1 : l'inclusion de la politique de développement des ZES dans le document de planification nationale

Cette inclusion exige de :



- Baser la politique de développement des ZES **sur les options stratégiques sectorielles** (notamment en promouvant les mêmes grappes) et horizontales du Plan.
- **Mener une vraie planification intégrée**, dressant des blocs cohérents et complémentaires de politiques publiques qui répondent aux besoins précis des ZES et mobilisant l'attention de tous les départements et agences sectoriels du Gouvernement

Règle d'or n°1 : l'inclusion de la politique de développement des ZES dans le document de planification nationale (suite)

Les orientations définies dans le Plan permettront, dans un deuxième temps, de définir une stratégie de développement à moyen terme des ZES alignée sur les priorités définies au niveau global et articulée avec un plan d'actions clair, chiffré et daté.

Règle d'or n°2 : une bonne planification spatiale des ZES

Cette planification exige de :



- Tenir compte des spécificités des pôles économiques régionaux et en évitant d'implanter les ZES dans des zones enclavées, mal connectées ou difficilement aménageables, ou incapables d'accueillir du capital humain de qualité



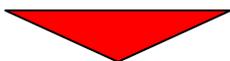
Cette planification permettra de mailler le territoire national par un réseau de ZES performantes

Règle d'or n°3 : une bonne préparation des ressources humaines

Cette préparation exige de :



- Une bonne préparation des **ressources humaines** qui doivent occuper les postes de travail dans les entreprises installées dans les ZES.



Ceci peut nécessiter d'identifier dans le Plan national des actions spécifiques pour mettre en place des écoles de formation techniques spécialisées, ainsi que de définir des incitations et des actions d'accompagnement pour favoriser le recrutement initial des diplômés dans les ZES.

Règle d'or n°4 : le développement des infrastructures au sein et en dehors des ZES

Ce développement exige de :



- d'inclure dans le Plan national de développement des ressources adaptées pour bâtir des infrastructures de connectivité et de logistique de classe internationale (transports, énergie, télécommunications, eau, assainissement, ports secs) reliant les ZES au reste du pays, et pas seulement confinées au sein des ZES.



Règle d'or n°5: le maintien d'un bon équilibre dans le financement des infrastructures des ZES

Cet équilibre dans le financement permettra de :



- Éviter que le budget de l'État soit exagérément sollicité, générant un rapport coûts/bénéfices négatif



- La promotion de ZES développées par le secteur privé et la création de sociétés d'investissement impliquant, à côté de l'État.



- **Le secteur privé et les institutions de financement internationales (Banque Africaine de Développement (BAD), Société financière internationale (SFI), Afreximbank, etc.) pourraient y contribuer.**

Règle d'or n° 6: La définition d'un bon cadre réglementaire et fiscal de promotion des ZES

Cette définition aura pour finalité de :

- Fixer une limite dans le temps aux incitations en évitant que des entreprises non compétitives choisissent de s'installer dans les ZES uniquement pour échapper à l'impôt.
- Établir un bon équilibre entre le développement des exportations et la promotion de l'import-substitution, sachant que les deux stratégies concourent au même but d'amélioration de la balance des paiements courants.



- **Les pays africains pourraient donc établir, comme modèles de ZES, des zones industrielles et des agropoles de classe internationale, accueillant dans le même espace des entreprises hautement compétitives tournées vers le marché intérieur ou vers le marché extérieur.**

Règle d'or n°7 : La mise en place d'administrations des ZES efficaces

Cette administration exige de :



- Mettre en place ***des administrations des ZES efficaces*** et dotées de capacités humaines et opérationnelles de qualité, ainsi de réels pouvoirs de gestion, sur la base d'une feuille de route évaluée en permanence.

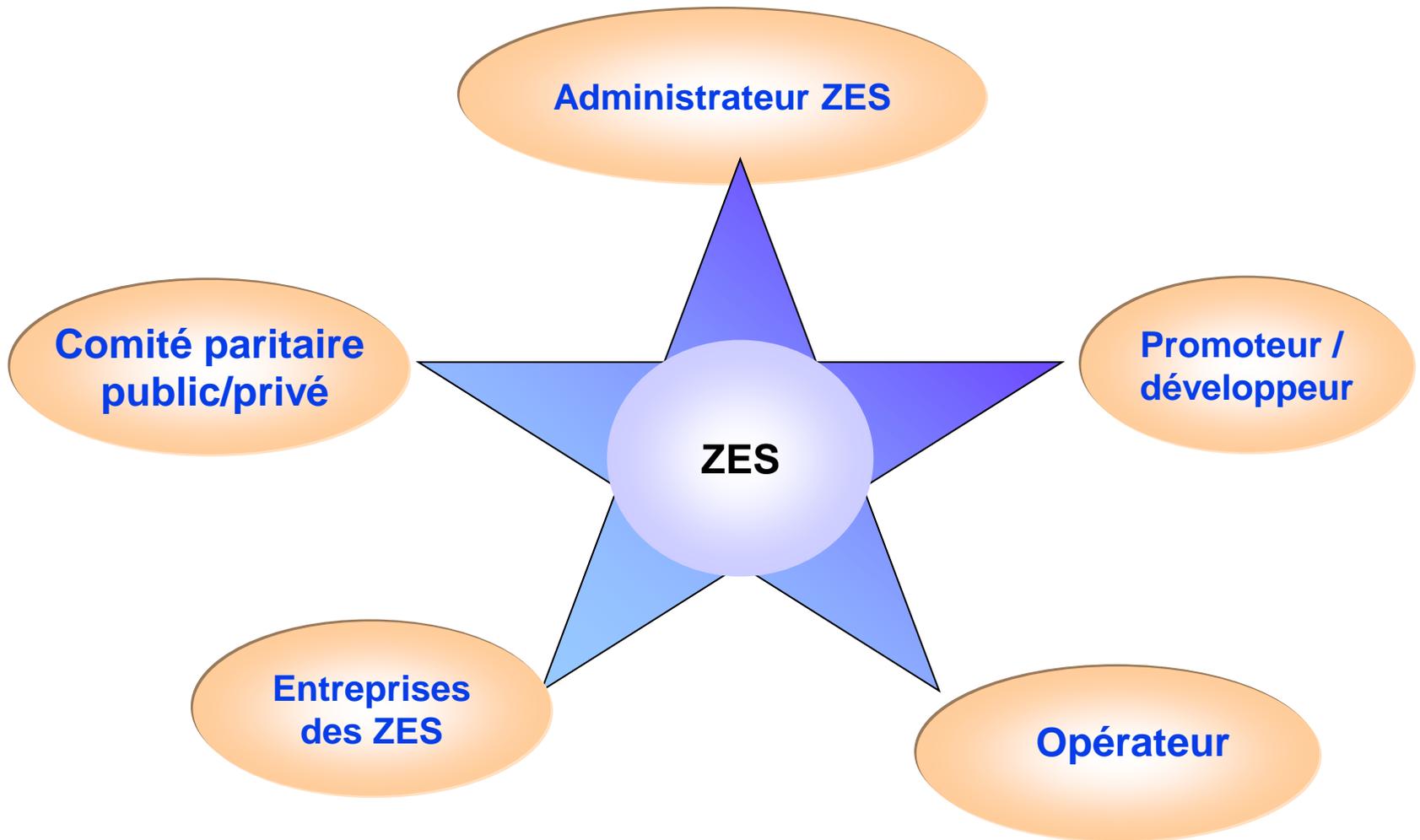
Règle d'or n°8: la mise en place d'une coordination de qualité entre les acteurs directs et indirects des ZES



Coordination entre l'Administrateur de la ZES, le Promoteur/Développeur, l'Opérateur et les entreprises installées, dont les rôles et responsabilités doivent être clairement définis dans des textes. Un cadre de concertation continue doit ensuite être mis en place entre eux, pour identifier très vite les difficultés éventuelles et les corriger.



Coordination également entre les acteurs de la ZES et les autres administrations publiques, à travers la mise en place d'un vrai **Guichet unique** autant que possible dématérialisé, l'identification d'un **Cadre autonome de régulation des ZES** (impliquant le secteur privé) et l'institutionnalisation d'actions concertées de promotion des investissements et des exportations dans les ZES et en dehors des ZES.



Règle d'or n°9: L'accélération de l'amélioration du cadre général des affaires dans le pays

L'accélération de ***l'amélioration du cadre général des affaires*** dans le pays; la compétitivité de la ZES étant impactée tout à la fois par les facteurs internes que par ceux qui se situent dans son environnement global au sein du pays.

Règle d'or n°10: L'encouragement des entreprises installées dans les ZES à créer des co-entreprises (joint-ventures) et des liens de sous-traitance



- L'encouragement des entreprises installées dans les ZES à créer des **co-entreprises (joint-ventures) et des liens de sous-traitance** avec les PME nationales installées hors des ZES, ainsi des partenariat avec les réseaux de recherche nationaux, en vue de bâtir un **écosystème de clusters intégrés et technologiquement innovants**.



- Le pays y gagnera en développement du **contenu local des ZES**, en réduction des importations de matières premières et de biens intermédiaires, ainsi qu'en transfert de technologie et en diffusion des bonnes pratiques organisationnelles sur le reste de l'économie. Ceci pourrait être une conditionnalité clairement identifiée dans le système d'incitations mis en place.

Règle n°11: l'inclusion dans les politiques de développement des ZES d'actions **contribuant aux objectifs nationaux de développement autres qu'économiques**



- L'inclusion dans les politiques de développement des ZES d'actions **contribuant aux objectifs nationaux de développement autres qu'économiques**, comme la promotion de l'emploi décent et du bien-être social des travailleurs, de la responsabilité sociétale et de la durabilité environnementale.



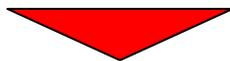
- Les ZES pourront être de puissants instruments pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et ceux de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, et servir de **terrains d'expérimentation** de nouvelles façons de promotion du développement durable et inclusif (mise en place de ZES écologiques).

Règle d'or n°12: l'institutionnalisation d'un bon système de suivi-évaluation des performances et des impacts des ZES

L'institutionnalisation exige les éléments suivants :

Identifier au préalable des indicateurs adaptés, en les insérant dans le cadre de suivi global du Plan national de développement, et en collectant régulièrement des données sur le terrain.

Mettre en place un **Comité interministériel de suivi** avec pour rôle de superviser ce travail de « **monitoring des ZES** ». Il se réunirait périodiquement au niveau politique (ministres, sous la coordination du Chef du Gouvernement, une fois par trimestre) et au niveau technique (entre les agences et directions générales concernées, une fois par mois).



Le succès des ZES doit en effet être une ardente priorité des Autorités, situées au plus haut niveau de l'État, qui doivent être les champions des ZES et qui leur accordent un soutien politique fort.

Conclusion partielle

En définitive, le succès des ZES en Afrique ne proviendra pas du hasard ou de la chance. Ce sera le fruit d'intenses efforts harmonieusement coordonnés et mis en œuvre de manière méthodique et avec un esprit imprégné de volontarisme et de leadership transformationnel.

Conclusion partielle (suite)

Chaque pays africain devrait ainsi effectuer son propre autodiagnostic, pour évaluer le degré de réalisation des douze règles ainsi identifiées. Des leçons devraient également être apprises des expériences des milliers de ZES fonctionnant dans le monde.

Des actions de mise à niveau pourront ensuite être retenues, pour combler, dans les meilleurs délais, les écarts constatés par rapport aux meilleures pratiques, et accélérer la transformation productive des pays du continent, conformément aux vœux de l'Union africaine.

**QUEL PARTENARIAT AFRIQUE/EUROPE POUR LE DEVELOPPEMENT DES
ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES DURABLES SUR LE CONTINENT
AFRICAIN**

TROIS CONSTATS

1. L'Afrique doit s'industrialiser pour réussir sa transformation économique et son insertion dans les CVM et régionales (ZLECAF)
2. L'Europe demeure le premier investisseur étranger en Afrique, mais concurrence d'autres acteurs (Chine, Etats Unis, Inde)
3. Les ZES peuvent redonner un nouveau souffle au partenariat industriel Afrique/Europe

PARTENARIAT AFRIQUE/EUROPE POUR LES ZES

DEUX PRE-REQUIS

- Tirer des leçons du passé (échecs de plusieurs Zones franches d'exportation et lent démarrage de plusieurs ZES installées sur le continent);
- Capitaliser sur les succès de certaines ZES en Afrique (Maroc, Gabon)

TROIS IMPERATIFS

1. Mettre en avant le secteur privé (développer des Joint-Ventures trans-continentaux), y compris pour l'acquisition et le développement de ZES existantes, et la promotion de ZES trans-frontalières (« Growth Triangles»)
2. Mobiliser le soutien des institutions publiques (Union Européenne, en faire une priorité de son futur partenariat stratégique avec l'Union africaine et de ses programmes indicatifs)
3. Bien planifier les ZES (voir les douze règles).



AFRICA
ECONOMIC
ZONES
ORGANIZATION

AFRICA ECONOMIC
ZONES ORGANIZATION
W E B I N A R



Moubarack LO
Directeur général
Bureau de Prospective Economique du
Sénégal
moubaracklo@gmail.com
