



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

23714

# PROGRAMME POUR LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS EN AFRIQUE



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL







## Programme régional pour la promotion des investissements en Afrique

### Promotion des investissements directs étrangers (IDE) de qualité

L'importance des IDE n'est plus à démontrer pour les pays africains. En effet, ceux-ci savent que des IDE de qualité dans des secteurs de production leur permettront de diversifier leurs économies au-delà des secteurs de l'exploitation des ressources naturelles caractérisés par une faible valeur ajoutée ; ils encourageront en même temps les investissements nationaux, apporteront des compétences et la technologie, favoriseront l'accès au marché, la croissance économique et le développement social.

Ces pays ont consenti des efforts louables, à travers des réformes législatives et procédurales, aux fins d'améliorer leur climat d'investissement et d'attirer les IDE appropriés. Mais les maigres IDE injectés dans le continent demeurent surtout concentrés dans quelques pays riches en ressources naturelles, et l'apport des IDE au développement des économies du reste du continent est très souvent insignifiant.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation, le plus inquiétant étant la faiblesse des infrastructures institutionnelles de ces pays. En effet, les structures d'appui aux marchés, qui devraient fournir des informations exactes au public, définir les normes et permettre aux agents intervenant sur le marché d'allouer les ressources de manière efficace, ne sont encore qu'au stade embryonnaire. Résultat: les échecs du marché ne font pas l'objet d'une bonne analyse, les formes appropriées d'IDE ne sont pas identifiées et ciblées, et l'incapacité des sous-traitants locaux à donner satisfaction aux exigences des investisseurs n'est pas reconnue et rien n'est fait pour y remédier.

Les agences de promotion des investissements en Afrique (API) et d'autres organisations intermédiaires se penchent actuellement sur ce manque d'informations et sur ces lacunes. Elles essaient actuellement d'aller au-delà de leur mission traditionnelle- la promotion de leur pays et l'attrait des IDE en général- pour faire preuve de plus d'anticipation en tant qu'agents de développement qui attireront des investissements de qualité dans les secteurs de production et mobiliseront les services commerciaux auxiliaires. Pour y parvenir, ces organisations doivent trouver des réponses à une série de questions regroupées autour de six grandes thématiques :

- *Les investisseurs étrangers :*
  - Que font exactement les investisseurs étrangers sur le terrain ?
  - Quelles sont les tendances qui se dessinent dans leur manière de faire les affaires ?
- *Les investisseurs nationaux :*
  - De quelle manière les investisseurs nationaux bénéficient-ils des IDE ?
  - Quelle est leur réaction face à ces IDE ?
  - Quel est l'impact de leurs actions sur les décisions concernant les IDE ?
- *Les API et la formulation des politiques :*
  - Si les API doivent influencer sur la politique des pouvoirs publics et proposer des réformes, quel type d'éléments d'évidence empirique doivent-elles recueillir ?
- *Les API et les investisseurs étrangers :*
  - Comment les investisseurs étrangers réagissent-ils face aux initiatives des API ?
  - Comment apprécient-ils les services des API ?
  - Quels groupes d'investisseurs ont le plus besoin des services des API ?
  - Les investisseurs sont-ils confrontés à d'autres problèmes ?

- *Les API et les investisseurs nationaux :*
  - De quelle façon les API peuvent-elles apporter leur appui aux investisseurs nationaux ?
- *Les investisseurs nationaux et étrangers :*
  - Comment peut-on encourager les investisseurs étrangers à augmenter le contenu local de leur offre ?
  - De quel type d'informations ont-ils besoin pour mettre au point des stratégies efficaces pour leurs approvisionnements locaux ?
  - Quel type d'assistance faut-il pour aider les sous-traitants locaux à répondre aux exigences des acheteurs étrangers ?

Avec des réponses détaillées, globales et fondées sur des faits, à ces différentes questions, les API et d'autres organisations intermédiaires seront mieux outillées pour promouvoir les investissements, influencer sur les politiques des pouvoirs publics, maximiser l'impact des ressources actuellement injectées dans la promotion des investissements et, chose très importante, parvenir à un consensus avec les partenaires nationaux sur une stratégie commune de promotion des investissements.

Les réponses à ces questions et leur utilisation judicieuse constituent sans doute un défi à relever. Mais il s'agit d'un défi que les API, en partenariat avec l'ONUDI, et avec l'appui technique de la société Microsoft, ont relevé grâce une solution novatrice et durable : La Plateforme pour la promotion des investissements en Afrique.

### **La plateforme pour la promotion des investissements en Afrique**

La plateforme pour la promotion des investissements en Afrique, aussi connue sous le nom de plateforme de suivi et de gestion des investissements est une base de données interactive virtuelle qui fournira des informations détaillées sur les investisseurs étrangers et sur les entreprises nationales dans plus de 20 pays en Afrique subsaharienne. Des enquêtes d'envergure seront réalisées tous les deux ans dans ces pays aux fins de générer des données pour la plateforme. Cette démarche s'inscrit dans la suite de la création par l'ONUDI du Réseau des Agences Africaines de Promotion de l'Investissement (AfriPANet) (V. Encadré no 1). Ces données capitaliseront sur l'expérience de l'organisation des enquêtes effectuées en 2001, 2003 et 2005 et permettront d'identifier les différents types d'investisseurs, leurs performances, leur impact sur le pays d'accueil, leur perception des paramètres du climat d'investissement et ce qu'ils comptent obtenir comme services auprès des institutions locales. Ces données obtenues au niveau des entreprises constitueront un complément précieux des statistiques d'ensemble collectées par les banques centrales nationales sur les arrivées et stocks d'IDE.

La plateforme introduira un niveau de transparence jusque-là inconnu dans les opérations commerciales en Afrique subsaharienne. Les API et d'autres organisations intermédiaires seront en mesure de contrôler les tendances dans les mouvements des investissements, d'apprécier leur impact sur l'économie locale et d'évaluer leurs interventions, de recommander des propositions de politique fondés sur des données probantes, et de cibler et appuyer les investisseurs de qualité.

L'original instrument de référencement (« benchmarking ») des sous-traitants de la plateforme permettra aux sous-traitants locaux d'identifier les domaines nécessitant une mise à niveau aux fins de donner satisfaction aux exigences des acheteurs. Les Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP, voir encadré 1)- mises sur pied par l'ONUDI pour permettre aux sous-traitants nationaux d'être mis en rapport avec des donneurs d'ordre internationaux dans plus de 60 pays en développement- les y aideront, et utiliseront la base de données pour exercer un effet de levier sur les donneurs d'ordre, qui pourront désormais s'appuyer sur la plateforme pour identifier les domaines de croissance.

Les API et les autres parties prenantes mettront sur pied un système de gouvernance pour gérer le projet, dont l'ONUDI assurera le maintien et le soutien. Ce système facilitera la mise au point et l'adoption de propositions de stratégies de promotion des investissements fondées sur les résultats empiriques de l'enquête. L'ONUDI assurera également le renforcement des capacités nécessaires à la mise en place de la plateforme, ainsi que celles permettant d'enrichir et d'optimiser l'utilisation de cette plate-forme.

Outre l'amélioration significative du travail des API, la Plateforme de suivi et de gestion des investissements sera d'un apport inestimable pour un large éventail de bénéficiaires : les organisations économiques régionales, la société civile, les partenaires internationaux au développement, avec le secteur privé comme bénéficiaire final.

## **Encadré No 1 : Les origines du programme**

Le programme pour la promotion des investissements en Afrique regroupe deux produits à succès de l'ONUDI : le Réseau des agences africaines de promotion des investissements en Afrique (AfrIPANet) et les Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP).

### **AfriPANet**

En 2001, l'ONUDI a mis sur pied le Réseau des agences africaines de promotion des investissements en Afrique (AfrIPANet) comme plateforme pour le développement et la mise en œuvre des activités liées aux investissements en Afrique subsaharienne. Constitué de plus de 25 API, il constitue un forum pour les API en Afrique, les représentants des bureaux de promotion des investissements et de la technologie de l'ONUDI (ITPO), les universitaires, et les dirigeants d'entreprises ayant des activités dans la région. La réalisation des enquêtes biennuelles auprès des investisseurs étrangers, dont les résultats permettent de faire ressortir les questions pertinentes pour les agences de promotion des investissements, fait partie intégrante du programme de l'AfriPANet. Trois enquêtes biennuelles auprès des investisseurs étrangers ont été réalisées en 2001, 2003 et 2005 pour constituer une base de données au niveau des entreprises qui peut être utilisée comme base pour la formulation des stratégies de promotion des investissements.

En juin 2006, les responsables des API se sont rencontrés pour se pencher sur les résultats de l'enquête réalisée en 2005 par l'ONUDI sur les IDE en Afrique, laquelle faisait ressortir les tendances, les opportunités et les faiblesses d'alors dans la promotion des IDE en Afrique. Un programme de suivi fut proposé, lequel devait systématiquement utiliser les données de l'enquête pour renforcer les capacités nationales aux fins d'élaborer des politiques fondées sur des données probantes et des stratégies de promotion des investissements efficaces nécessitant plus de ressources. Le programme a été davantage développé par les partenaires à la promotion des investissements lors des réunions de validation dans les pays couverts par l'enquête.

Par la suite, lors d'une réunion de haut niveau regroupant des experts, sous le parrainage du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD), de l'Union Africaine (UA) et de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), tenue à Addis Abeba en 2007, des partenaires africains de grande envergure, des secteurs public et privé, ont élaboré un programme détaillé pour institutionnaliser cette nouvelle approche de l'AfriPANet sur l'ensemble du continent. La direction du NEPAD a soutenu et adopté la mise sur pied d'une plateforme pour le suivi et la gestion des investissements, telle que proposée dans ce programme, puisqu'elle « constitue une excellente base entre les décideurs à l'échelle nationale, régionale et continentale » et « permet aux décideurs de parvenir à un consensus sur les réformes politiques nécessaires ». La Conférence des Ministres Africains en charge de l'Industrie a adopté le programme dans son plan d'action qui, par la suite, a été approuvé lors du Sommet de l'Union africaine en 2008.

### **Les Bourses de sous-traitance et de partenariat (BSTP)**

Au cours des 25 dernières années, l'ONUDI a mis sur pied quelque 60 BSTP dans plus de 30 pays dans le monde entier, créant ainsi un réseau visant à permettre aux entreprises locales de relever le défi de la mondialisation en devenant des sous-traitants ou sous-traitants des multinationales. En Afrique, il existe actuellement des BSTP en Côte d'Ivoire, au Ghana, à Madagascar, à l'île Maurice, au Maroc, au Sénégal et en Tunisie. En outre, l'ONUDI est en train de mettre sur pied d'autres BSTP au Kenya, en Tanzanie, au Nigeria et dans d'autres pays.

Ce réseau initial a fourni un portail d'informations pour permettre aux sous-traitants de donner satisfaction aux donneurs d'ordre, et a été efficace dans la gestion des contrats d'achat à court terme sur la base des « demandes de prix ». Toutefois, l'ONUDI a reconnu la nécessité de revoir cette approche des BSTP traditionnels et de l'arrimer aux défis actuels de la mondialisation. Suite aux recommandations d'un groupe d'experts réunis en 2007, l'ONUDI a introduit un nouveau programme de développement des sous-traitants, en partenariat avec le gouvernement sud-africain et les grandes entreprises parapubliques sud-africaines. Ce programme permettra le référencement (« benchmarking ») des capacités actuelles des sous-traitants et leur permettra ensuite d'atteindre les niveaux requis pour pénétrer les chaînes d'approvisionnement des principaux entrepreneurs. Les instruments et les méthodes mis au point dans le programme sud-africain de référencement (« benchmarking ») seront utilisés pour promouvoir le développement des sous-traitants sur l'ensemble du continent africain et fourniront un ensemble détaillé de solutions pour établir un lien entre les investissements et la promotion commerciale, d'une part, et le développement des sous-traitants, d'autre part.

## Encadré No 2 : Enquête sur les différentes catégories d'investisseurs

La Plate-forme de suivi et de gestion des investisseurs s'inspire de la méthodologie et des résultats de l'enquête sur l'investissement étranger en Afrique menée par l'ONUDI en 2005, laquelle sera davantage développée et peaufinée dans les enquêtes biannuelles à venir. Cette enquête a procédé à l'analyse et à la comparaison des comportements, des modes opératoires et de l'impact des différents types d'investissements en Afrique. Elle apporte des éclaircissements sur la diversité croissante des investisseurs étrangers: leur dynamisme, leur impact sur les économies locales et leur perception des risques et des facteurs de localisation. L'échantillon de l'enquête a été réparti en six catégories de types d'investisseurs.

*La structure organisationnelle* : Les filiales des grandes multinationales (L-TNC) qui réalisent des ventes groupées considérables au niveau mondial; les filiales des petites multinationales (S-TNC) avec des ventes groupées modestes à l'échelle mondiale; les entreprises non filiales (FE) qui ne sont pas des filiales de sociétés étrangères mais qui sont la propriété d'un entrepreneur étranger et sont gérées par lui. L'échantillon de l'enquête comprenait 25% de grandes multinationales, 25% de petites multinationales et 50% d'entreprises étrangères et gérées par des étrangers.

*L'origine de l'investisseur* : Les investisseurs provenant des pays industrialisés ('Nord' : 46% de l'échantillon) et ceux provenant des pays en développement ('Sud' : 54%).

*Orientation du marché* : Les entreprises tournées vers le marché local (qui n'exportent pas ou n'exportent que de manière marginale); les entreprises tournées vers le marché régional (dont une partie importante des produits exportés sont vendus en Afrique subsaharienne) et les entreprises tournées vers les marchés mondiaux (dont une partie importante des produits exportés sont vendus sur les marchés mondiaux). Les entreprises tournées vers le marché local représentaient près de 75% de l'échantillon.

*Principaux secteurs d'activité* : L'agro-industrie (4% de l'échantillon), le secteur manufacturier (49% de l'échantillon) et le secteur des services (47% de l'échantillon). Dans le secteur primaire, les entreprises spécialisées dans l'extraction pétrolière et minière ont été exclues parce que leurs motivations commerciales sont différentes de celles des investisseurs étrangers n'opérant pas dans le secteur de l'exploitation des ressources naturelles.

*La structure de l'actionariat*, où les entreprises sont définies en termes de pourcentage des capitaux étrangers : plus de 90% des entreprises étrangères sont définies comme des entreprises totalement étrangères (WOE) et celles dont 10 à 90% des capitaux propres sont détenus par des étrangers sont considérées comme des joint-ventures (JV), aussi appelées coentreprises, tandis que les entreprises ayant moins de 10% de parts étrangères ont été d'emblée exclues de l'échantillon. Il a été noté une certaine propension des entreprises à opter pour des capitaux entièrement étrangers.

*Date de démarrage* : Les entreprises sont regroupées selon la période de lancement des activités par l'investisseur étranger dans le pays d'accueil : avant les années 1980, pendant les années 1980, pendant les années 1990, ou après 2000. La plupart des entreprises de l'échantillon ont démarré leurs activités pendant les années 1990. Viennent ensuite celles qui ont commencé leurs activités après 2000.

### Promotion des investissements

Les API et les autres organisations intermédiaires pourront utiliser la plate-forme pour :

1. *suivre* les tendances qui se dégagent dans les mouvements des investissements au niveau des entreprises ;
2. *évaluer* d'autres possibilités d'interventions et, à travers une mise à jour continue, apprécier les réactions des investisseurs face à celles-ci ;
3. *recommander* des propositions de politique fondées sur des données probantes qui rationalisent les questions de promotion des investissements dans les discussions de l'agenda national de développement ;
4. *cibler et appuyer* les investisseurs de qualité pouvant avoir un impact économique de grande envergure ;
  - évaluer les variations de l'impact des différentes catégories d'investisseurs sur l'économie nationale, comparer leur attitude dans les différentes filières, et examiner leurs interactions avec les investisseurs nationaux ;
  - concevoir des stratégies d'établissement d'objectifs appropriées pour attirer et fidéliser les investisseurs de qualité ;

- identifier les besoins des investisseurs qui ont déjà eu un impact positif avéré sur l'économie locale, et fournir de meilleurs services pour les appuyer.

### ***Appui aux sous-traitants locaux***

Avec la méthodologie de référencement (« benchmarking ») des sous-traitants de la plateforme, les entreprises nationales pourront comparer leurs propres performances à celles des sociétés semblables. Les BSTP pourront ainsi:

- s'appuyer sur les bases des données de la plateforme pour permettre aux grandes sociétés multinationales et nationales ainsi qu'aux organismes publics d'évaluer ceux de leurs besoins qui peuvent être satisfaits localement ;
- former des partenariats stratégiques avec ces organisations et exercer sur elles un effet de levier pour en faire de potentiels acheteurs et sous-traitants des biens et services locaux ;
- mener une analyse des écarts dans les domaines où les capacités des sous-traitants locaux ne leur permettent pas de donner satisfaction aux exigences des donneurs d'ordre ;
- apporter l'assistance technique à ces sous-traitants locaux et, si besoin est, les aider à formuler les propositions d'investissement visant à combler ces écarts ;
- mobiliser les financements et identifier les partenaires technologiques nécessaires pour la mise à niveau des sous-traitants locaux ;
- utiliser la plateforme pour générer des études d'élaboration de chaînes d'approvisionnement en vue de développer des regroupements de sociétés dans des secteurs spécifiques et réduire les goulots d'étranglement observés dans les systèmes d'approvisionnement locaux à plusieurs niveaux.

### ***Système de gouvernance***

La promotion des investissements dans les pays en développement implique un large éventail de partenaires : les institutions publiques, le secteur privé, les institutions financières, la société civile et d'autres partenaires au développement. La promotion des investissements sera d'autant plus efficace si ces partenaires maximisent leurs contributions individuelles et synchronisent leurs efforts avec une perception commune des faits, un consensus sur les politiques, et une coordination des ressources et des activités.

Dans la Plateforme de suivi et de gestion des investissements, chaque partenaire sera un « co-promoteur de projet » qui n'extraira pas seulement des informations de la base de données mais l'enrichira également en y introduisant de nouvelles données. Les structures organisationnelles que les API, appuyées par l'ONUDI, mettront sur pied pour superviser et mettre en œuvre le programme faciliteront le réseautage et la constitution d'une équipe. La présence des membres du gouvernement dans le Comité de Pilotage National (CPN), par exemple, permettra de s'assurer que les propositions de politique des organismes d'exécution, notamment les API, les bureaux nationaux des statistiques (BNS) et les chambres de commerce, feront l'objet d'une haute considération. Il convient de souligner qu'il y aura ainsi une approche consensuelle en matière de promotion des investissements où, jusqu'ici, une approche fragmentaire jetait la confusion parmi les investisseurs qui étaient découragés par des signaux souvent divergents.

### ***Appui sous forme de renforcement des capacités***

L'ONUDI procédera au renforcement des capacités nécessaires à la mise en place, l'enrichissement et l'utilisation optimale de l'énorme potentiel de la plate-forme. Les API et d'autres organisations intermédiaires seront ainsi en mesure :

- d'effectuer des recherches ;
- de concevoir des stratégies de promotion des investissements ;
- de fournir des services aux investisseurs étrangers, surtout les services post-investissement.

### ***Mise en œuvre***

Le programme se déclinera en quatre composantes:

*1ère composante* : mise sur pied des structures organisationnelles, organisation des campagnes de sensibilisation et réalisation des enquêtes auprès des investisseurs pour fournir des données destinées à la Plate-forme pour la promotion des investissements ;

*2ème composante* : développement de la Plate-forme pour la promotion des investissements ;

*3ème composante* : renforcement des capacités des API et d'autres organisations intermédiaires aux fins d'utilisation de la plate-forme ;



4ème composante : extension du réseau des BSTP de l'ONUDI en Afrique et établissement d'un lien entre ces BSTP et la plateforme afin de leur permettre de bénéficier des fonctionnalités de référencement (« benchmarking ») et de mise à niveau des sous-traitants.

## Les bénéficiaires

En dehors des API et d'autres organisations intermédiaires, la Plate-forme profitera à un large éventail de partenaires. (Diagramme No 1)

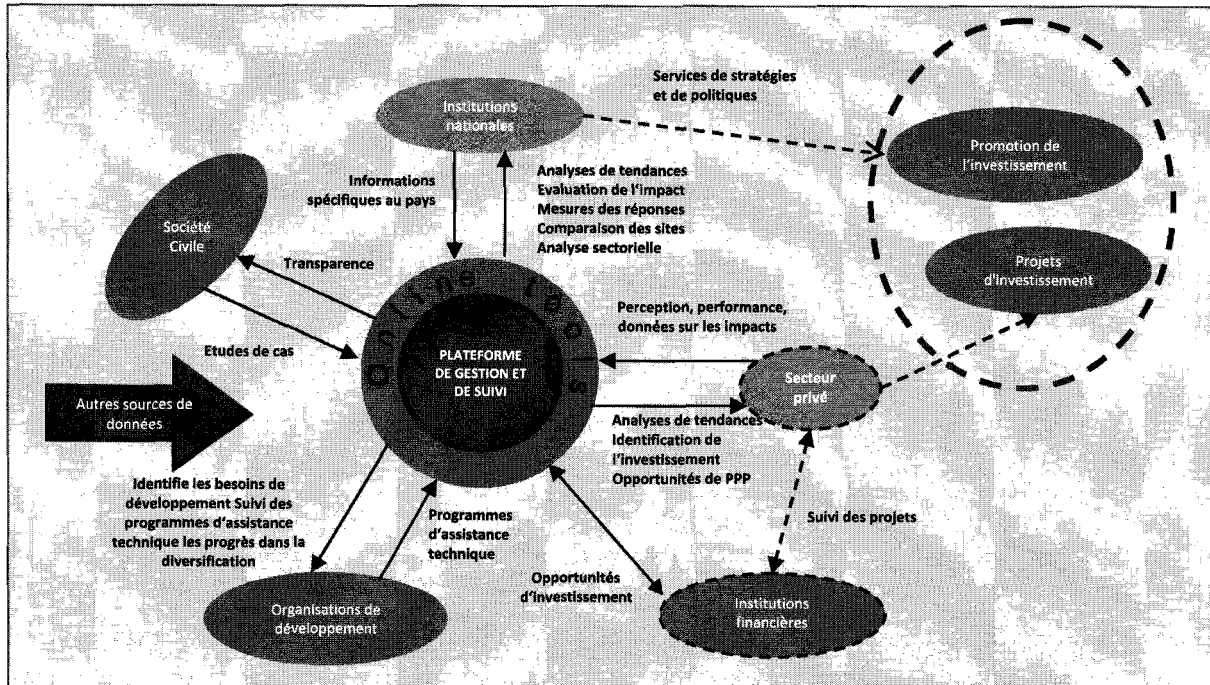


Diagramme No 1 : Le réseau des groupes des parties prenantes ayant accès à la plateforme

Les organisations économiques régionales (OER) telles que la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) pourront s'appuyer sur la plate-forme (dans leurs efforts) pour:

- l'identification de nouvelles opportunités commerciales et de nouveaux domaines de croissance dans la région ;
- l'appui aux investisseurs qui ont un intérêt marqué pour la région, un groupe d'entreprises émergentes identifiées dans l'Enquête auprès des investisseurs en Afrique, réalisée par l'ONUDI en 2005 ;
- l'analyse des cas d'obstacles transfrontaliers au commerce et l'harmonisation des réglementations commerciales et des investissements en vigueur dans ces différentes régions.

Les investisseurs privés, nationaux et étrangers, trouveront que :

- la transparence accrue qu'apporte la plate-forme réduira leurs primes de risque ;
- la forte amélioration des données disponibles au niveau des entreprises sur les axes de croissance et sur les opportunités commerciales leur permettra de procéder à une réévaluation de leurs stratégies d'investissement ;
- les informations sur les partenaires commerciaux potentiels encourageront diverses formes de collaboration entre les investisseurs, par exemple, à travers l'identification de grappes spatiales d'entreprises étrangères et nationales ;
- l'intégration de la base de données sur le référencement (« benchmarking ») des sous-traitants de l'ONUDI, qui sera développée dans les programmes des BSTP, permettra l'approfondissement des chaînes d'approvisionnement local et le renforcement des liens avec les institutions financières ;
- le dialogue secteurs public-privé sera stimulé, ce qui déclenchera des réformes et améliorera le climat d'investissement.

La société civile : Les partis politiques, les médias, les associations du secteur privé, les organisations syndicales, les instituts de recherche et les universités, les groupes de pression environnementaux pourront contrôler et évaluer l'impact des différents types d'investissement et des actions des investissements. Cette implication de la société civile transformera de façon substantielle la qualité des débats en son sein sur la contribution du secteur privé au développement économique et social.

Les partenaires au développement internationaux pourront utiliser les indicateurs de la plate-forme pour identifier les dimensions problématiques du développement, tels que les besoins en renforcement des capacités et les échecs du marché, et concevoir des programmes d'assistance technique pour y remédier. La nature dynamique de la plate-forme leur permettra alors de continuellement suivre les entreprises au fil du temps et d'évaluer les effets de leurs programmes d'assistance technique et de leurs actions de suivi.

### Composante 1 : Enquête auprès des investisseurs

Dans cette première composante, des structures seront mises en place et du personnel recruté pour assurer la mise en œuvre, le suivi et la pérennité du programme; des campagnes de sensibilisation seront organisées pour une vulgarisation auprès des potentiels acteurs; et deux grandes enquêtes auprès des investisseurs nationaux et internationaux seront réalisées aux fins de collecter des données qui serviront à l'enrichissement de la Plateforme de suivi et de gestion des investissements

Les structures de mise en œuvre et de suivi sont les suivantes :

- A l'échelle continentale: un **Comité de pilotage du programme (CPP)** qui regroupera les principales parties prenantes (UA, NEPAD, Organisations économiques régionales). Il sera chargé de la coordination et du suivi de l'ensemble du programme ainsi que de l'examen des questions de promotion des investissements dont les solutions doivent être trouvées au-delà des limites nationales.
- Un **Comité de pilotage national (CPN)** dans chaque pays, composé des ministères, des institutions faîtières et des représentants du secteur privé. Il sera chargé de la supervision du processus de mise en œuvre du programme à l'échelle nationale ;
- Un **Comité de mise en œuvre (CM)** dans chaque pays, composé des principaux utilisateurs et des bénéficiaires de la plateforme - les agences de promotion des investissements (API), le Bureau national de la statistique (BNS), les organisations du secteur privé et les chambres de commerce. Il aura pour mission principale la mise en œuvre du programme ;
- Les chefs d'équipe nationaux (CEN) chargés de la coordination de toutes les activités à l'échelle nationale et de la supervision de la première série d'enquêtes auprès des investisseurs nationaux et internationaux. En collaboration avec le CM, les CEN mèneront des campagnes de sensibilisation afin de susciter un sens d'appropriation du programme dans chaque pays et garantir l'adhésion politique au plus haut niveau. Ces campagnes seront minutieusement orientées pour permettre qu'une bonne frange du secteur privé prenne conscience des objectifs des enquêtes et des mesures incitatives pour leur participation. Les CEN mobiliseront les grands noms du secteur privé susceptibles de piloter le processus. A la fin de l'enquête, les CEN auront pour mission principale la facilitation de la circulation des programmes de politique entre les membres du Comité de mise en œuvre et les décideurs du CPN.

Les deux grandes enquêtes seront réalisées simultanément :

- L'ONUDI mènera la grande enquête auprès des investisseurs internationaux dans des pays sélectionnés sur la base d'un échantillon stratégique et des méthodologies d'enquête élaborées par AfrIPANet ;
- Les institutions membres du CM seront chargées des enquêtes nationales.

L'enquête auprès des investisseurs internationaux s'inspirera du répertoire des affaires des entreprises internationales fourni par le BNS et compilé sous la supervision des CEN. L'enquête se fera sur une base biannuelle pour maintenir à jour les informations sur les IDE et produire des données chronologiques susceptibles de saisir les tendances. Elle se servira d'un questionnaire conçu pour capitaliser sur les structures et les catégories analytiques des précédentes enquêtes de l'ONUDI auprès des investisseurs internationaux. L'ONUDI, en concertation avec une équipe d'éminents universitaires, va étendre le questionnaire afin de saisir les effets d'entraînement des IDE (ex.: effet d'entraînement en amont et en aval, potentiel novateur des IDE, transfert des technologies, diffusion des normes des produits et des procédés, etc.).

A la fin de l'enquête auprès des investisseurs étrangers, un rapport d'enquête sera publié pour susciter encore plus d'intérêt et stimuler la recherche des opportunités d'investissement en Afrique. Ce rapport produira les indicateurs à partir des chiffres sur les performances et le fonctionnement actuels des investisseurs et leurs prévisions de flux d'investissement; des prévisions de croissance en termes d'emplois dans les pays et dans les filières; des déficits d'expertise anticipés; des prévisions des taux d'utilisation des capacités; de l'utilisation attendue de l'énergie et de l'eau dans des filières sélectionnées; et de l'évaluation des performances des organisations intermédiaires par les

investisseurs. Les rapports subséquents porteront sur les autres sujets qui seront arrêtés lors de la réalisation de chaque enquête.

L'ensemble des données sur les investisseurs nationaux fera également l'objet d'une mise à jour régulière lors de la réalisation des enquêtes supplémentaires. Pour assurer la qualité desdites données et la pérennité du processus, l'ONUDI va :

- Organiser des ateliers de formation à l'intention des membres du CM sur la meilleure façon d'élaborer et de maintenir un répertoire d'entreprises, mener des sondages et des entretiens directs, compiler les données et appuyer le processus de collecte de données ;
- Allouer les ressources nécessaires au projet et procéder au recrutement des consultants nationaux afin d'accompagner les membres du CM dans la collecte de données

Grâce à ce premier soutien, les CM seront à même de réaliser les enquêtes subséquentes sans plus trop recourir à l'aide de l'ONUDI.

### **Composante 2 : Création de la Plateforme de suivi des investissements**

Grâce à la Plateforme de suivi des investissements, tous les acteurs du processus de la promotion des investissements en Afrique subsaharienne auront accès aux données sur les investisseurs de la Composante 1. L'ONUDI agira en tant que gardien de la plateforme. Elle aura recours à ses ressources propres et veillera à ce que la base de données centrale soit entièrement exploitée, tout en assurant la confidentialité des informations fournies par chaque sondé. Chaque principal utilisateur institutionnel aura en charge la maintenance d'une partie des informations nationales ainsi que des données statistiques disponibles au niveau de la plateforme. Différents niveaux d'accès existeront en fonction des différentes catégories d'utilisateurs.

La plateforme (architecture du système, développement des logiciels, etc.) sera conçue et développée par Microsoft à ses propres frais grâce à un accord de partenariat avec l'ONUDI. L'entreprise Microsoft reconnaît les énormes avantages que l'Afrique subsaharienne pourra tirer de ce programme qui permettra de porter une base de données spéciale sur le domaine public. Le grand atout technologique est que les différents acteurs pourront conjointement développer la plateforme, en l'élargissant et en enrichissant constamment son contenu. La participation de l'ONUDI et de Microsoft permettra d'assurer que cette technologie soit toujours à la pointe.

Le projet de plateforme offre plusieurs avantages:

- accès gratuit à la plateforme ;
- inscription non requise pour l'élaboration non interactive des rapports à partir de la base de données des enquêtes ;
- inscription requise pour les utilisateurs désireux d'effectuer des recherches interactives et importer/exporter les données (un utilisateur inscrit a également le droit de gérer lui-même son profil) ;
- Les entreprises peuvent comparer leurs performances avec celles des sociétés similaires dans la base de données; ce qui favorise la production volontaire des données ;
- Les bases de données externes peuvent facilement être intégrées et personnalisées en fonction des données de l'enquête

### **Composante 3 : Renforcement des capacités des institutions nationales et régionales**

Pour une utilisation optimale des énormes potentialités de la Plateforme de suivi et de gestion des investissements, les API et les autres institutions devront s'outiller dans un certain nombre de domaines. La présente composante entend donc renforcer les capacités, non seulement des API, mais aussi celles des ministères, des agences sectorielles, des organisations commerciales, des communautés économiques régionales et des organisations du secteur privé. Trois domaines seront ciblés: (a) la recherche, (b) l'élaboration des stratégies de promotion des investissements, et (c) les services aux investisseurs, particulièrement les services post investissements. (Diagramme No 2)

a) Le renforcement des capacités de recherche des API leur permettra de réaliser d'autres enquêtes, d'analyser et d'interpréter les données issues desdites enquêtes et de produire des rapports personnalisés qui peuvent enrichir les stratégies de promotion des investissements et les énoncés de politique. Les API pourront notamment :

- identifier des groupes spécifiques d'investisseurs (voir texte encadré n° 2) et analyser leur croissance, leur production de valeur et les autres variables d'impact ;
- apprécier la réaction des investisseurs face aux différentes interventions et évaluer la valeur de telles interventions ; ils pourront par exemple jauger la réaction des investisseurs donnés face à des incitations

spécifiques, et apprécier l'impact global des mesures incitatives sur l'économie, et faire ensuite une évaluation équilibrée de leur apport dans la promotion des investissements ;

- pérenniser et enrichir les informations de la plateforme grâce à une mise à jour et à une extension constantes de la liste des entreprises agréées et à l'archivage et la mise en exergue des actions des investisseurs.

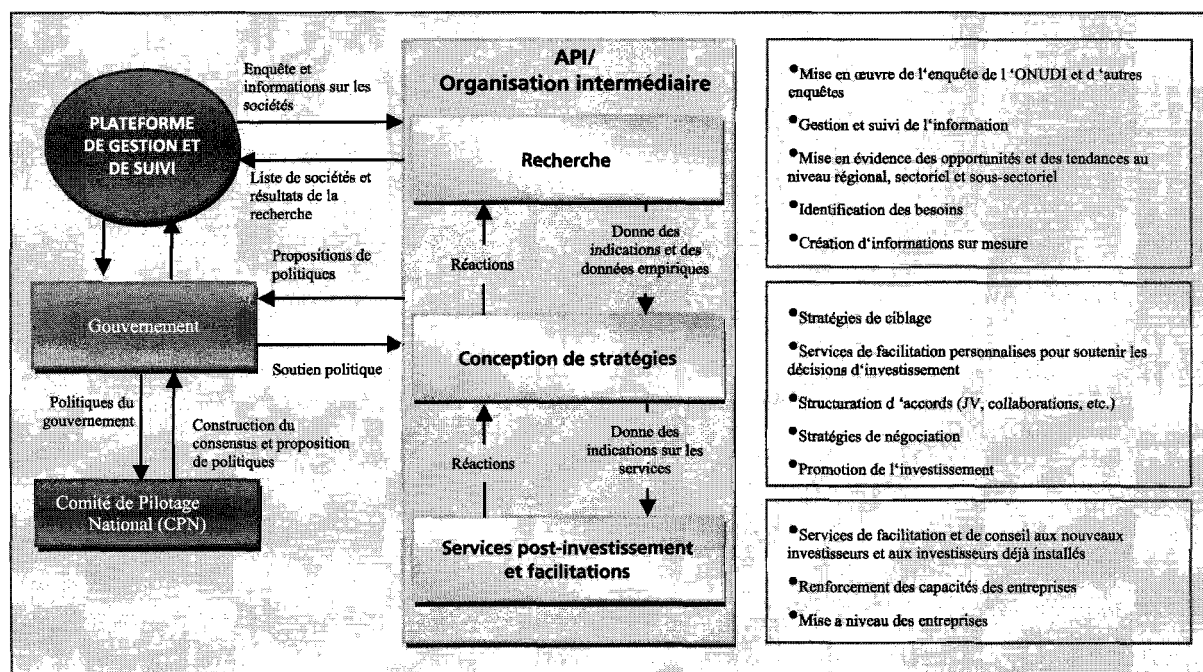


Diagramme No 2: Renforcement des capacités des Agences de Promotion des Investissements et des organisations intermédiaires

b) Outre leurs capacités de recherche, les API devront renforcer leurs capacités d'élaboration de stratégies efficaces de promotion des investissements, d'une part, et de préparation des propositions de politique, d'autre part. Elles bénéficieront de formations en exploitation de données de la Plateforme de suivi et de gestion des investissements afin de :

- formuler des stratégies à court, moyen et long termes axées sur les groupes d'investisseurs et visant à les soutenir tout au long du cycle d'investissement ;
- adapter leurs propres services aux caractéristiques des investisseurs et leur impact particulier sur l'économie locale ;
- préparer des propositions motivées dans le sens de l'amélioration du climat des affaires susceptibles d'être transmises au Comité de pilotage national. Une fois outillées sur l'exploitation des données empiriques sur la Plateforme de suivi et de gestion des investissements leur permettant de démontrer les bienfaits des investissements étrangers et nationaux et d'évaluer les réactions des investisseurs par rapport aux ajustements des politiques, les API pourront mieux sécuriser un appui politique plus élargi pour tout type de réformes requises. Ce qui sera facilité par la présence des ministères au sein du Comité de pilotage national.

c) Le renforcement des capacités des services post investissement permettra aux API de passer d'une approche réactive non structurée, actuellement utilisée, à une approche proactive et durable pour puiser dans la plateforme de recherche afin de personnaliser et rendre des services post investissement prioritaires. Plusieurs initiatives seront ainsi possibles :

- les API pourront répondre aux demandes d'appui des entreprises ayant exploité les données des enquêtes sur la plateforme afin d'identifier leurs besoins spécifiques ;
- elles se serviront de la plateforme pour vulgariser les études de cas couronnées de succès et les témoignages dans les milieux d'affaires, suscitant ainsi une meilleure appréciation de la part des clients des services de ces cercles et des organisations intermédiaires ;
- l'appréciation des performances des API à partir des réactions des entreprises peut être suivie de façon officielle, ce qui incite à une amélioration des services en cours et à la simplification du processus. Cela

permettra d'évaluer désormais les performances des API non plus en termes de volume d'investissements, mais plutôt en termes d'impact sur le développement économique du pays.

**Composante 4 : Extension du Réseau des Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat (BST) de l'ONUDI en Afrique et leur intégration à la plateforme de suivi et de gestion des investissements**

La plateforme de suivi et de gestion des investissements va largement contribuer à la valorisation de la nouvelle approche des Bourses de Sous-Traitance et Partenariat (BSTP) décrite plus tôt dans l'Encadré No 1. Grâce à la méthodologie de référencement (« benchmarking ») des sous-traitants au niveau de la plateforme, la BSTP pourra effectuer une analyse des écarts des capacités des sous-traitants en fonction des exigences des donneurs d'ordre, et assister ces derniers dans la formulation des propositions d'investissement, la mobilisation des financements et l'identification des partenaires technologiques nécessaires à la valorisation et à la satisfaction des exigences des acheteurs. (V. Diagramme No 3)

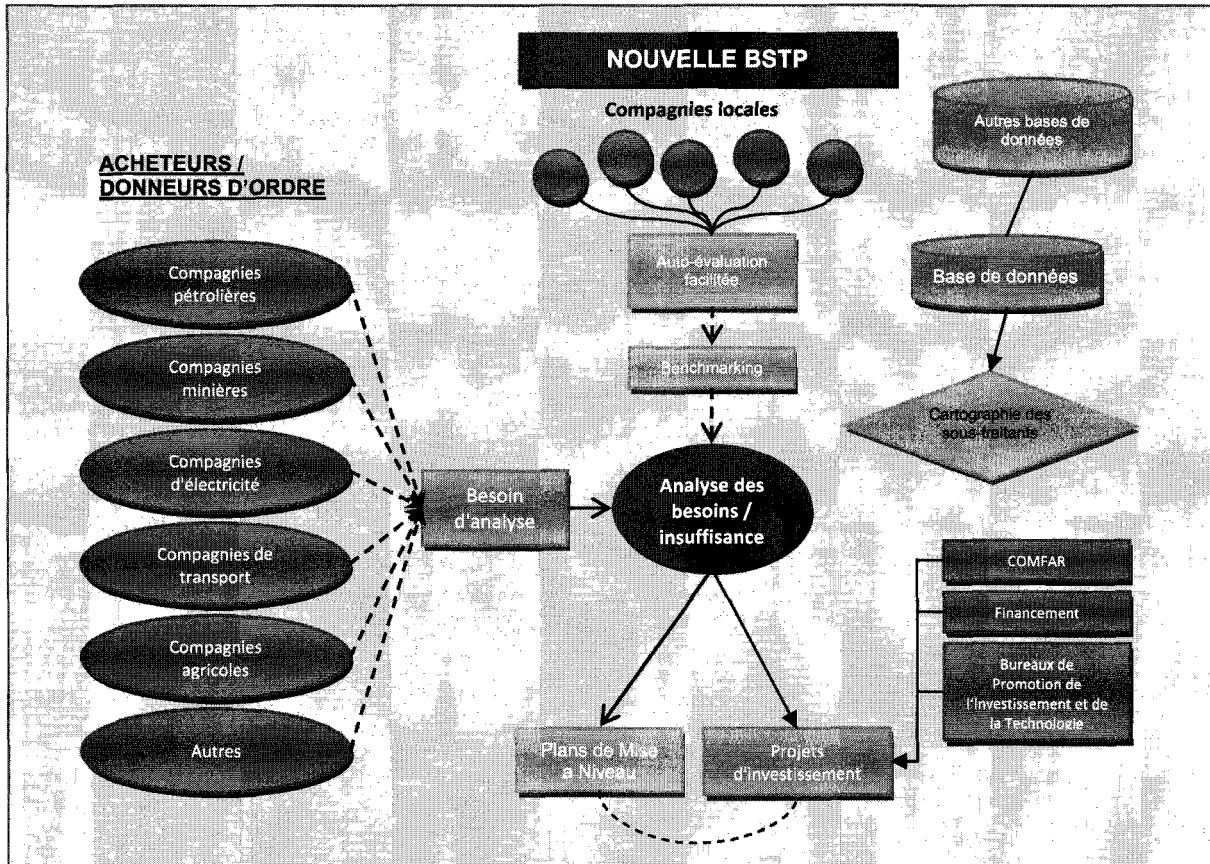


Diagramme No 3 : Le rôle du programme des Bourses de Sous Traitance et de Partenariat dans le référencement et la mise à niveau des sous traitants

Dans un premier temps, la BSTP devra tirer profit de la base de données de la plateforme pour accompagner les grandes multinationales, les grandes entreprises nationales et les structures d'approvisionnement public dans l'évaluation de ceux de leurs besoins d'approvisionnement qui peuvent être satisfaits localement. Ils peuvent par la suite établir des partenariats stratégiques avec ces structures et les fidéliser en tant que potentiels acheteurs de produits et services locaux. Les interventions subséquentes des BSTP à l'endroit des sous-traitants seront conditionnées par les exigences d'approvisionnement local des donneurs d'ordre. En d'autres termes, la nouvelle approche de la BSTP sera axée sur les besoins spécifiques des donneurs d'ordre et non plus sur la promotion des produits des sous-traitants dans l'ensemble ; ce qui permettra aux sous-traitants d'être directement en contact avec les chaînes de valeur internationales.

La plateforme va enrichir les normes disponibles (ISO 9000, etc.) avec un ensemble d'indicateurs clés qui permettront d'effectuer une série d'analyses des écarts de la qualité des procédés et pratiques commerciales des sous-traitants en temps réel. Chaque entreprise pourra ainsi suivre ses propres performances. Ces indicateurs de performances devront intégrer les éléments suivants :

- les performances financières (gestion des coûts, productivité, stabilité financière) ;
- les performances des clients (qualité des produits, qualité des services, réceptivité des clients) ;

- les procédés internes (gestion des opérations, gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion de l'information, gouvernance en entreprise) ;
- l'apprentissage et la croissance (leadership, gestion du capital humain, sécurité et santé, et gestion environnementale)

La profondeur et l'ampleur des données sur les performances des entreprises permettront aux BSTP d'effectuer des interventions de développement des sous-traitants à différents niveaux : entreprises, industries, nationale et régionale. Une fois que les écarts au niveau des sous-traitants auront été identifiés, le logiciel ONUDI-COMFAR de la plateforme de suivi et de gestion des investissements va accompagner les entreprises locales dans le développement de leurs plans d'affaires ainsi que dans la réalisation d'études de préfaisabilité pour combler ces écarts.

D'autres retombées sont attendues. En effet, l'engagement des acheteurs dans la recherche des sous-traitants dont les plans d'affaires ont été élaborés par la BSTP va grandement inciter les potentiels investisseurs et institutions financières à s'impliquer. Les agences de promotion des investissements internes et externes au pays d'accueil de la BSTP seront activées pour inciter le secteur privé à prendre des parts dans les entreprises partenaires et sensibiliser sur les nouvelles formes de participation au capital, notamment à travers les fonds d'investissement locaux. A ce titre, les Bureaux de Promotion des Investissements et de la Technologies de l'ONUDI auront un rôle de locomotive dans la mobilisation des partenariats stratégiques étrangers. Les API nationales seront intégrées dans le processus en vue d'apporter l'appui institutionnel nécessaire à la mise en œuvre rapide des plans de mise à niveau et d'expansion des sous-traitants.

Au final, les sous-traitants seront mieux connus par les grandes entreprises privées et les structures d'approvisionnement public, avec un impact positif sur leur résultat et les volumes d'investissements. Les grands prestataires et acheteurs auront de grandes disponibilités de l'offre locale et bénéficieront d'une réduction des coûts d'approvisionnement tout en obtenant le qualificatif d'acteurs décisifs de la croissance économique. Les institutions d'accueil de la BSTP ne seront pas en reste dans la mesure où leur personnel sera mieux outillé pour exploiter la plateforme de suivi des investissements aux fins d'élaborer des stratégies efficaces de développement de la chaîne d'approvisionnement local.

