

884

2457



ETUDES DE PROSPECTIVE SUR LA COMPÉTITIVITÉ  
DES ÉCONOMIES DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

— *Note d'orientation* —

OECD  OCDE

*Réunion du Groupe d'Orientation des Politiques (GOP)*

*Paris, 14-15 octobre 2002*

94, rue Chardon-Lagache  
75016 Paris, France  
Tél. : +33 (0) 1 45 24 89 87  
Fax : +33 (0) 1 45 24 90 31  
Adresse postale :  
2, rue André-Pascal  
75775 Paris Cedex 16



## Table des Matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>II. LE POSITIONNEMENT DU CSAO ET SA VALEUR AJOUTÉE</b> .....	<b>9</b>
<b>III. LA PROBLÉMATIQUE DE LA COMPÉTITIVITÉ</b> .....	<b>10</b>
3.1 LES AXES DE LA COMPÉTITIVITÉ .....	10
3.2 LE CADRE GLOBAL D'EXAMEN DE LA COMPÉTITIVITÉ .....	11
3.3 LES ÉLÉMENTS DE COMPÉTITIVITÉ .....	12
3.3.1 <i>L'appui à l'entreprise et la promotion de l'entrepreneuriat</i> .....	13
3.3.2 <i>La transition du secteur informel</i> .....	14
3.3.3 <i>La mutation des structures de production indigènes</i> .....	15
3.3.4 <i>L'intégration et la viabilisation de l'espace économique</i> .....	16
3.3.5 <i>La bonne gouvernance</i> .....	17
3.3.6 <i>La stabilité politique et sociale</i> .....	17
3.3.7 <i>La cohérence des politiques des pays développés</i> .....	18
<b>IV. RÉCAPITULATIF DES ÉTUDES</b> .....	<b>19</b>



# ÉTUDES DE PROSPECTIVE SUR LA COMPÉTITIVITE DES ÉCONOMIES DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

## Note d'orientation

### Résumé

L'Afrique de l'Ouest connaît une crise d'opportunités économiques malgré la relative abondance de ressources dans la région. Cela fait qu'il existe une forte «demande de développement» alors que la Communauté Internationale ne sait pas toujours comment dépenser les enveloppes prévues pour l'aide au développement. Cette situation renforce la vocation du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO) à jouer un rôle d'interface entre la demande de programmes d'intervention et l'offre d'assistance technique et financière d'une part ; d'autre part entre les ressources internes et les opportunités nouvelles. Le CSAO devrait ainsi aider à rendre les opportunités (demande de programmes de développement) plus faciles à identifier et participer à l'élaboration des instruments de réalisation de ces opportunités. Le travail du CSAO devrait aussi contribuer à assurer une meilleure appropriation des programmes/projets par les acteurs/bénéficiaires du développement.

Pour mieux jouer ces deux rôles, le CSAO doit inscrire son action dans une démarche plus proactive. C'est pourquoi il a décidé d'engager des études prospectives. L'exploitation de ces études devrait permettre la conception de programmes/plans d'opérations intégrés et complémentaires dont les différents segments pourraient être "proposés" et les responsabilités "réparties" entre les acteurs de la sous-région et les bailleurs de fonds.

Si la problématique de la compétitivité des économies ouest-africaines est au cœur de la démarche prospective du CSAO, c'est parce que l'exigence de compétitivité est devenue incontournable, dans le positionnement des économies de la région par rapport aux nouvelles dynamiques de l'économie mondiale globalisante. La problématique de la compétitivité doit être examinée à la lumière des dynamiques d'intégration en cours dans la région et des nouveaux paramètres liés à la mondialisation. Une trop faible compétitivité des économies réduit les possibilités de faire participer le plus grand nombre de personnes aux activités socio-économiques, élément essentiel de stabilité politique et de sécurisation des investissements. Mais la compétitivité des économies de la région est aussi influencée par la qualité de la gouvernance, la capacité de prévention des conflits, la manière de gérer les situations post-conflits, les mutations des modes et structures de production traditionnelle ainsi que par les politiques agricoles, industrielles et commerciales des pays développés. Ces éléments constituent le cadre général d'examen de la compétitivité. Mais celle-ci interpelle directement les dimensions suivantes :

- a. La faculté d'accès aux marchés extérieurs par les entreprises ;
- b. La faculté des entreprises de la région à résister sur les marchés régionaux et domestiques ;
- c. La faculté des espaces économiques de féconder et/ou générer des opportunités économiques ;
- d. La faculté du cadre institutionnel à permettre une bonne dynamique d'anticipation des opportunités économiques ;
- e. D'autres éléments relatifs à la viabilité de l'espace économique tels que la qualité des infrastructures, les facteurs intervenant dans le choix de la localisation des entreprises, la promotion des investissements nouveaux, le transfert de technologies et l'accès aux marchés exigeants.

Comment évolue la compétitivité de la région par rapport à ces divers axes d'appréciation ? Sur quels éléments objectifs fonder le renforcement de la compétitivité ? Telles sont les questions auxquelles devront répondre les études prospectives. Ainsi, il s'agira d'étudier ce qui s'est fait par le passé ; ce qui se fait aujourd'hui et ce qui devrait se faire en vue des changements qui interviennent et qui interviendront à travers la globalisation de l'économie.

La série d'études de prospective sur les économies de l'Afrique de l'Ouest peut être résumée comme suit :

1. En premier lieu, il semble pertinent d'avoir une vue d'ensemble plus à jour des tendances structurelles de l'économie de la région. Pour cela, une mise à jour des principaux indicateurs macro-économiques est aussi nécessaire ; indicateurs «classiques» mais aussi indicateurs (à construire) révélateurs des nouvelles tendances de l'économie régionale. Ces indicateurs sont le produit d'une histoire qu'il faudrait analyser et comprendre afin de concevoir des (nouveaux) leviers de politique économique adaptés. Il s'agit donc d'un cadrage macro-économique régional, d'une mise à jour des indicateurs macro-économiques pertinents, pour une mise à jour des tendances structurelles de l'économie régionale. En particulier, il faudra étudier l'impact du comportement des acteurs dans la genèse des indicateurs macro-économiques.
2. Le soutien au développement du secteur privé est entré dans les priorités des bailleurs de fonds. Ces derniers financent des programmes d'appui à l'entreprise et à l'entrepreneuriat. Mais cet appui est fugitif et volatile alors que les entreprises ouest-africaines ont plutôt besoin d'accompagnement durable et de proximité pour améliorer les corridors intégrés de production et de commercialisation des produits et services sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux. Il est donc nécessaire d'améliorer la capacité de service des structures intermédiaires d'appui au développement du secteur privé et du commerce. Dans un premier temps, une analyse de la pertinence et une analyse de la cohérence des fonctions remplies par les structures d'appui semblent indispensables pour concevoir des leviers d'action adaptés au développement de l'entreprise ouest-africaine. La démarche doit s'appuyer sur l'identification des demandes réelles d'intervention de la part des entreprises.
3. Le secteur informel est un réservoir de savoir-faire et d'expertise, en même temps qu'il assure la formation d'ouvriers et contribue à la création d'emplois là où le secteur moderne a échoué. C'est un secteur en pleine croissance (investissements) mais qui malheureusement n'intéresse les gouvernants que du point de vue des ponctions fiscales qu'ils pourraient y opérer. Le développement du secteur informel constitue une réponse au sous-développement, basée sur une rationalité qui lui est propre. Cependant, il fait face à des limites objectives quant à son développement futur. Par conséquent, il faut étudier les déterminants structurels de la montée en puissance du secteur informel afin de lui permettre de participer à un secteur privé dynamique en Afrique de l'Ouest.
4. Afin d'assurer la participation du plus grand nombre de personnes aux activités auxquelles elles attachent de la valeur, l'économie familiale doit être accompagnée dans ses mutations sans qu'elle perde sa raison d'être. Il en est de même de toutes les structures de production qui absorbent de la main-d'œuvre, qu'elles soient rurales ou périurbaines. Il faut donc étudier les facteurs de mutation des économies et structures de production familiales afin de dégager les lignes de force permettant une dynamique sollicitée et acceptée par les acteurs.
5. L'intégration économique doit être davantage vue comme la structuration cohérente de l'activité économique au sein de l'espace géographique régional. Son objectif principal devrait être celui de la relance de la croissance de manière durable. Des potentiels de croissance intégrés et complémentaires devraient être mis en exergue et répartis au sein de l'espace économique régional par une politique conséquente d'aménagement du territoire. Une étude de l'évolution des sous-espaces économiques régionaux, basée sur la transformation des ressources dont ils disposent, sera donc lancée. Celle-ci permettra d'identifier les grilles d'une meilleure lecture des

opportunités économiques. Ensuite, il s'agira de concevoir des stratégies et politiques adaptées à la transformation des opportunités économiques (partenariat public-privé).

6. Les modes de gouvernance du secteur informel sont très mal connus. Pourtant, ils ont résolu le problème de l'absence de transversalité des structures, donc celui de l'adhésion de l'employé à la culture d'entreprise (aussi), une composante fondamentale de la compétitivité. Afin de promouvoir le développement de l'entreprise, de type formel ou informel, il est important de faire l'analyse de la transversalité des structures de gouvernance en entreprise informelle. Celle-ci pourrait favoriser l'adaptation des systèmes importés de gestion d'entreprise aux cultures des sociétés ouest-africaines.
7. La genèse des conflits doit beaucoup à l'exclusion d'importantes masses de population des circuits économiques. Mais l'insertion au sein des activités économiques de populations exclues relève de la consolidation de nouvelles opportunités économiques. Il s'avère donc capital d'évaluer le potentiel d'opportunités économiques dans les espaces économiques post-confliktuels et dans les espaces qui peuvent être sujets à conflits. Le but de l'exercice de prospective est donc d'être proactif dans l'identification des zones à risque et des opportunités afin de favoriser une meilleure insertion des populations dans des activités productives et réduire ainsi les conflits.
8. Certaines des politiques des pays développés ont un impact négatif sur la compétitivité des économies de la région et conditionnent même l'avenir des réformes économiques nécessaires. Certaines de ces politiques sont en contravention avec les règles de l'OMC alors qu'on incite les pays de l'Afrique de l'Ouest à se conformer aux mêmes règles. Il convient donc d'analyser l'impact de certaines politiques des États membres de l'OCDE sur la compétitivité des économies ouest-africaines. L'étude doit montrer comment certains avantages comparatifs de la région sont annihilés par les politiques des pays développés. L'exploitation des études devrait donner des orientations pour le renforcement des capacités de négociation des économies ouest-africaines, notamment du point de vue du respect des normes en matière de concurrence.

## I. Introduction

Le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO) s'engage dans un exercice de *prospective centrée sur la compétitivité des économies de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel*. Cet exercice doit avoir une portée opérationnelle sans pour autant engager le CSAO dans la mise en œuvre effective de programmes. La valeur ajoutée du CSAO va résider, d'une part dans l'identification des déterminants structurels des évolutions susceptibles d'affecter l'avenir de l'Afrique de l'Ouest, et d'autre part, dans sa capacité d'accompagner les acteurs dans l'identification des leviers d'action les plus adaptés.

Cette orientation est motivée par une série de considérations dont :

- a. Se positionner clairement au niveau du dispositif d'ensemble d'aide au développement ;
- b. Combler un vide, en matière d'accompagnement des demandes d'intervention de la part des bénéficiaires afin de pallier les effets pervers d'une interprétation trop radicale de l'approche « *demand driven* » ;
- c. Transformer les réflexions et études menées au niveau du CSAO en des programmes d'action cohérents et pertinents ;
- d. Formuler des offres plus intégrées de programmes d'intervention intégrant le caractère complexe des problèmes posés par le sous-développement ;
- e. Activer, par des stratégies de terrain, la concertation entre les autorités publiques, les bénéficiaires potentiels et la communauté des bailleurs de fonds ;
- f. Contribuer au processus de rationalisation et de renforcement de la capacité de service de la communauté internationale.

La compétitivité de l'économie est retenue comme thème pivot de la démarche prospective. En effet, le problème de la compétitivité est devenu incontournable, dans le *positionnement* des économies de la région par rapport aux nouvelles dynamiques de l'économie mondiale globalisante.

Le présent document développe une approche intégrée de la compétitivité. Il en isole *les déterminants structurels et dégage le profil des thèmes d'études à mener* dans un premier temps. L'exploitation des études devrait permettre la conception de *programmes/plans d'opérations* intégrés et complémentaires dont les différents segments pourraient être «proposés» et les responsabilités réparties entre les acteurs de la sous-région et les bailleurs de fonds. Le CSAO jouerait ainsi un rôle *d'interface* et contribuerait à renforcer l'efficacité des services dans ce domaine.

La problématique de la compétitivité doit être examinée à la lumière des dynamiques d'intégration en cours dans la région et des nouveaux paramètres liés à la mondialisation. Quelques éléments significatifs à prendre en compte se dégagent depuis longtemps, mais il n'y a pas eu beaucoup de réponses intégrées aux deux phénomènes.

La compétitivité des économies de la région est influencée par la qualité de la gouvernance, la capacité de prévention des conflits, la manière de gérer les situations post-conflits, les mutations des modes et structures de production traditionnelle ainsi que par les politiques agricoles, industrielles et commerciales des pays développés. Le problème est donc complexe. Une trop faible compétitivité des économies réduit les possibilités de faire participer le plus grand nombre de personnes aux activités socio-économiques, élément essentiel de stabilité politique et de sécurisation des investissements.

## II. Le positionnement du CSAO et sa valeur ajoutée

Paradoxalement, le contexte de *crise d'opportunités économiques* perdure, alors qu'il y a une relative abondance de ressources dans la région. Il est aussi vrai qu'il existe une forte «demande de développement» alors que la Communauté Internationale ne sait pas toujours comment dépenser les enveloppes prévues pour l'aide au développement. Cela est-il dû à l'inadéquation des programmes de développement ou à l'incapacité structurelle des pays concernés à en faire une meilleure utilisation ? Plusieurs observations permettent de conclure que ces deux phénomènes sont en cause.

Le rôle proposé est celui d'*interface* entre la demande de programmes d'intervention et l'offre d'assistance technique et financière d'une part ; d'autre part entre les ressources internes et les opportunités nouvelles. Le Club devrait ainsi aider à rendre les *opportunités* (demande de programmes de développement) plus faciles à identifier et participer à l'élaboration des *instruments de réalisation de ces opportunités*.

Ainsi, l'action du Club devrait modestement contribuer à améliorer la mobilisation des ressources internes de la région, tout autant que la capacité de service de l'aide au développement, par la dissémination des bonnes pratiques. Il devrait aussi contribuer à assurer une meilleure appropriation des programmes/projets par les acteurs/bénéficiaires du développement. Par cette approche, le Club espère trouver pertinence nouvelle, au moment où les schémas classiques d'intervention peinent à démontrer toute leur efficacité.

La correction d'autres types de dysfonctionnements devrait aussi faire partie des missions du Club. En voici un exemple.

Les *interventions* en matière de développement sont des *tentatives de transformation de l'espace socio-économique*. Donc, avant de mettre en œuvre des programmes (fonctions de transformation), on devrait s'assurer de leur capacité à s'insérer favorablement dans les conditions économiques, sociales et structurelles de l'espace socio-économique visé. Les fonctions de transformation sont-elles compatibles avec les paramètres qui définissent l'espace socio-économique visé par les transformations ? Faut-il ajuster les programmes ou/et plutôt rendre les *structures d'accueil* de l'espace socio-économique plus adaptées ?

De plus, bon nombre de programmes d'aide au développement repose sur l'*hypothèse implicite* que les acteurs/bénéficiaires ont la capacité de définir leurs besoins, d'établir des plans d'opérations, d'identifier le profil de l'expertise requise, et de trouver les meilleures sources d'assistance technique. Cette hypothèse n'est pas vérifiée. Car une demande peut être réelle sans que son auteur ait les moyens conceptuels et techniques de l'exprimer. Ainsi, dans beaucoup de cas, accompagner le bénéficiaire de l'aide au développement dans l'identification des problèmes (et la recherche de solutions) est nécessaire et doit se faire d'une manière proactive, compte tenu des mutations constantes de l'environnement international.

En résumé, le Club peut jouer deux rôles essentiels qui s'intègrent parfaitement :

1. Un rôle d'accompagnement des acteurs/bénéficiaires dans l'analyse des problèmes et la conception de solutions idoines ;
2. Un rôle d'interface entre la demande de programmes d'intervention et les opportunités nouvelles d'une part ; et l'offre d'assistance technique/financière et les ressources internes d'autre part.

### III. La problématique de la compétitivité

Avec l'accélération du processus de globalisation, la question de la compétitivité des économies de la sous-région se pose en des termes nouveaux et plus complexes. Compétitivité suppose compétition et donc positionnement concurrentiel. Par rapport à quoi faut-il se positionner et avec quels arguments ? Réfléchir sur la compétitivité suppose au moins la définition des axes de compétitivité, la délimitation d'un cadre de compétitivité et l'examen des éléments de compétitivité.

#### 3.1 Les axes de la compétitivité

La compétitivité des économies de la sous région peut s'apprécier suivant plusieurs axes dont :

- a. La faculté d'accès aux marchés extérieurs par les entreprises ;
- b. La faculté des entreprises de la région à résister sur les marchés régionaux et domestiques ;
- c. La faculté des espaces économiques de féconder et/ou générer des opportunités économiques ;
- d. La faculté du cadre institutionnel à permettre une bonne dynamique d'anticipation des opportunités économiques ;
- e. D'autres éléments relatifs à la viabilité de l'espace économique tels que la qualité des infrastructures, les facteurs intervenant dans le choix de la localisation des entreprises, la promotion des investissements nouveaux, le transfert de technologies et l'accès aux marchés exigeants.

Comment évolue la compétitivité de la région par rapport à ces divers axes d'appréciation ? Sur quels éléments objectifs fonder le renforcement de la compétitivité ? Telles sont les questions auxquelles devront répondre les études prospectives.

Il convient donc d'apprécier l'évolution des déterminants structurels de la compétitivité sur les axes suivants :

- a. **Micro-économique** : comment l'entreprise est-elle outillée et organisée pour accroître sa compétitivité, résister sur les marchés régionaux et accéder aux marchés extérieurs ? Dispose-t-elle de toutes les capacités nécessaires à la réussite de cet exercice ?
- b. **Intermédiaire** (mésos) : comment évoluent les structures d'appui au développement de l'entreprise, de l'entrepreneuriat et du commerce ? Sont-elles en phase avec les attentes des entreprises en termes d'accès aux marchés, d'informations commerciales et techniques, de partenariat, de promotion des investissements, de transfert de technologies, de facilitation du commerce et d'activités consulaires ?
- c. **Macro-économique** : comment évolue le contexte macro-économique et institutionnel ? Est-il favorable ? Quelle influence peut-il avoir sur l'attractivité de l'espace économique pour les investissements, la survie et la prospérité des entreprises ? Quelles types d'ajustements faut-il prévoir pour une meilleure lisibilité des opportunités économiques et leur transformation ?
- d. **Macro-régionale** : comment évolue le contexte macro-économique au plan régional ? Quelles orientations peuvent être données à l'aménagement de l'espace économique régional pour relancer le commerce et la croissance de manière compétitive et durable ? Quels aménagements institutionnels ? Comment évolue la concertation régionale entre acteurs et institutions ? Quelles actions entreprendre pour rendre l'espace régional plus compétitif ?

- e. *Contexte mondial* : avec le processus de formalisation de la globalisation, les avantages et exceptions consentis à la région disparaîtront progressivement. Quels sont les changements prévisibles à moyen et long termes ? Comment vont-ils affecter la compétitivité ? Quelles mesures de sauvegarde et/ou de prévention faudrait-il prendre, d'ores et déjà ?

### 3.2 *Le cadre global d'examen de la compétitivité*

Le cadre de la compétition a changé, ainsi que les termes dans lesquels elle se pose. De ce point de vue déjà, la compétitivité des économies africaines en général, est un enjeu capital. Le problème est encore plus sérieux pour les pays les moins avancés (PMA) et ceux qui ont été confrontés aux graves problèmes de sécheresse avec leurs effets de rémanence. La libéralisation progressive des échanges à l'échelle mondiale ne donne pas aux économies de la sous région d'autres perspectives que le renforcement de la compétitivité.

Le renforcement de la compétitivité doit commencer par le cadrage des économies ouest-africaines, l'évaluation de leurs forces et faiblesses et par une approche prospective, l'identification des leviers sur lesquels les décideurs et acteurs devraient agir.

Les acteurs perçoivent les effets de l'intégration économique de manière duale, ce qui donne parfois l'impression que les décideurs manquent de volonté politique. Le dilemme vient du fait que l'intégration économique crée certes des perspectives d'élargissement des marchés en facilitant la libre circulation des biens et services ; mais elle permet aussi de mettre les entreprises en compétition au sein du même espace communautaire. Celles qui sont mieux préparées en termes de compétitivité et d'agressivité commerciale seront forcément les gagnantes. Cela alimente les réflexes protectionnistes défavorables à la mise en œuvre de l'intégration économique prévue par les schémas classiques.

Si en Afrique de l'ouest, l'idée de la compétition interentreprises semble *moins* inquiéter les entrepreneurs que les lenteurs du processus d'intégration, c'est que les entreprises de la région (qui ont survécu) se sont finalement assez bien habituées aux mécanismes de libéralisation progressive dont la baisse sensible du seuil effectif de protection. D'autre part, au sein des deux zones d'intégration – UEMOA et CEDEAO- il y a peu d'entreprises de production, de sorte qu'on n'assiste pas à une forte concurrence entre producteurs sur le marché régional.

En réalité, la densité des flux de revenus générés entre l'espace économique régional et l'extérieur est très largement supérieure à la densité des flux de production internes à la région. Ce phénomène crée une situation où les revenus régionaux globaux sont supérieurs au produit intérieur brut régional. Il participe aussi de l'extraversion de l'économie régionale autant qu'il renforce ses éléments de vulnérabilité.

En fait, la faiblesse de la production régionale alliée aux entraves réglementaires (retard dans l'application des textes) et physiques (déficit d'infrastructures de transport) crée des situations de rente de proximité pour certaines entreprises. Ces entreprises survivent bien à leur contexte opératoire. Cependant elles perdent parfois leur vigilance par rapport à la maîtrise des coûts, à la productivité et aux thèmes de compétitivité en général.

De plus, les entreprises de l'Afrique de l'ouest sont jusqu'à présent doublement protégées : d'une part, sur leurs marchés domestiques par des niveaux de protection effective encore élevés ; d'autre part par des systèmes de préférence, aussi bien au niveau de la CNUCED que dans le cadre des relations UE-ACP.

Les dérogations accordées aux pays en développement en général, et aux États ACP en particulier, procèdent d'exceptions tolérées de la clause de la nation la plus favorisée. Ces exceptions seront supprimées par l'entrée en vigueur des accords de Marrakech. Ceci pose en termes nouveaux, la survie des entreprises ouest-africaines, qu'elles exportent ou non. Avec la globalisation des échanges, et les

ouvertures obligatoires des marchés nationaux et régionaux, les entreprises vont être confrontées à une très vive concurrence. Même si elles ne vont pas sur les marchés lointains, les producteurs de pays lointains n'en viendront pas moins s'installer sur les marchés national et régional.

Les Barrières Techniques au Commerce (BTC) sont un autre handicap de taille. En effet, malgré les privilèges d'accès aux marchés européens par exemple, très peu d'entreprises d'Afrique de l'Ouest en ont profité. Souvent, elles n'ont pas été capables de se conformer aux exigences de qualité et aux normes. Il s'agit là d'un autre défi à relever qui doit s'inscrire dans une logique globale de *relance de la croissance économique fondée sur le développement de l'entreprise et du secteur privé*. Car la production et la distribution de richesses reposent sur le développement de l'entreprise ; on ne peut distribuer une croissance qui ne se produit pas.

L'entreprise se définit comme un système intégré de production de biens et services qui doit élaborer des stratégies, mettre en place des structures et réunir les moyens nécessaires à la poursuite de ses objectifs. Elle se doit de créer et de conserver des parts de marché qui lui permettent d'assurer sa survie. Elle devra donc s'adapter au cadre d'une économie de concurrence ouverte sur les marchés mondiaux. Dans cette perspective, même la substitution aux importations n'a de sens que si elle se fonde sur la recherche de compétitivité et non sur une situation de rente.

Promouvoir la compétitivité des économies de la région veut dire rendre l'espace économique plus attractif. Cela peut se faire de la manière suivante :

- a. Soutenir le développement de l'entreprise de manière intégrée, de la mise aux normes des produits à l'accès effectif aux marchés ;
- b. Créer les conditions d'une meilleure lisibilité des opportunités économiques ;
- c. Soutenir/faciliter l'accès des opérateurs privés à l'activité productive ;
- d. Distribuer des potentiels de croissance intégrés et complémentaires au niveau de l'espace économique régional et enfin ;
- e. Dans des domaines importants comme ceux des pratiques de pêche, des subventions agricoles, de la transparence des marchés, de la concurrence déloyale et du dumping, mettre les politiques des pays tiers, notamment ceux de l'OCDE, en phase avec leur volonté de soutenir le développement économique de la région.

### 3.3 *Les éléments de compétitivité*

En termes de compétitivité, toute démarche ramène nécessairement à l'entreprise et interpelle les dimensions suivantes :

- a. L'appui au développement de l'entreprise ;
- b. L'appui au développement de l'entrepreneuriat ;
- c. La transition du secteur informel ;
- d. La mutation des économies et structures de production ;
- e. L'intégration et la viabilisation de l'espace économique ;
- f. La bonne gouvernance ;
- g. La stabilité politique et sociale.

Dans les études prospectives, la démarche consistera à *observer et formaliser les évolutions passées et prédictibles des différentes dimensions de la compétitivité* pour identifier les axes de politiques économiques et/ou le contenu de programmes d'intervention appropriés. Pour être viables, ces politiques/programmes doivent être cohérents et répondre aux besoins des acteurs du développement.

Certaines dynamiques pertinentes sont en cours dans la région, mais ne sont pas forcément repérées par nombre de praticiens du développement. Par conséquent, elles n'ont pas encore été formalisées et n'inspirent pas encore de politiques économiques et sociales. D'autres dynamiques ont été mal «récupérées» et ont permis d'installer des politiques qui ont perverti leur rationalité et produit des résultats non désirés.

La démarche va **également** tenter de mettre en exergue des *dynamiques d'ajustement internes*, qu'elles soient endogènes ou exogènes. La «qualité» de ces dynamiques réside dans le fait qu'elles apparaissent comme des réponses «pertinentes» aux dysfonctionnements observés au niveau des politiques formelles. Ces dynamiques doivent contribuer à l'édification d'un cadre institutionnel et légal viable.

Donc en tout premier lieu, il semble pertinent d'avoir une vue d'ensemble **plus à jour** des tendances structurelles de l'économie de la région. Pour cela, une mise à jour des principaux indicateurs macro-économiques est **aussi** nécessaire ; indicateurs «classiques» mais aussi indicateurs (à construire) révélateurs des nouvelles tendances de l'économie régionale. Cela dit, ces indicateurs sont le **produit d'une histoire** qu'il faudrait analyser et comprendre afin de concevoir des (nouveaux) leviers de politique économique adaptés. Il s'agira en particulier de voir comment le comportement des différents acteurs, en réponse aux politiques en vigueur, a pu influencer les tendances macro-économiques observées.

#### **Étude 0 :**

**Cadragé macro-économique régional. Mise à jour des indicateurs macro-économiques pertinents. Mise à jour des tendances structurelles de l'économie régionale. Étude de l'impact du comportement des acteurs dans la genèse des indicateurs macro-économiques. Identification de nouveaux leviers de politique économique.**

#### **3.3.1. L'appui à l'entreprise et la promotion de l'entrepreneuriat**

Les problèmes de l'entreprise privée renvoient aux *fonctions essentielles à toute entreprise, fonctions que l'entreprise opérant en structures sous-développées ne peut acquérir d'elle-même*. Dans ce contexte, l'appui au développement de l'entreprise devrait viser à créer et/ou renforcer sa capacité de réponse aux défis de la libéralisation des échanges.

Cela signifie **aussi** renforcer les *structures intermédiaires d'appui au développement du secteur privé et au commerce* afin de livrer aux entreprises des «*packages de services intégrés*» pour assurer les fonctions essentielles qui leur font défaut. Par structures intermédiaires, on entend de *véritables centres de services aux entreprises*.

Même si les bailleurs de fonds financent des programmes d'appui à l'entreprise et à l'entrepreneuriat, les entreprises ouest-africaines ne peuvent uniquement dépendre de programmes d'appui gérés de l'extérieur de l'espace économique régional. Outre le caractère «lointain» de ces dispositifs, les questions de pérennité et de l'impact durable de l'appui aux entreprises restent posées.

Les entreprises ouest-africaines ont besoin d'accompagnement durable et de proximité pour améliorer les corridors intégrés de production et de commercialisation des produits et services sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux.

Les dispositifs extérieurs à l'espace économique devraient se transformer en centre d'excellence pour soutenir le renforcement des capacités des structures nationales et régionales d'appui. Il faut rappeler que soutenir le développement du secteur privé reviendrait forcément à :

- ✓ Soutenir le développement de l'entreprise et ;
- ✓ Soutenir/faciliter l'accès des opérateurs privés à l'activité productive.

Voici en résumé, la description des différentes structures d'appui qui pourraient faire l'objet d'une attention particulière :

- a. Les *structures à l'interface de la production et de la commercialisation* : c'est le cas, par exemple des structures de normalisation, d'essais, de métrologie et de promotion et de contrôle de la qualité ;
- b. Les *agences de promotion*, qu'elles s'occupent des investissements, des exportations, des petites et moyennes entreprises, du secteur informel, etc.
- c. Les *centres de service aux entreprises* : ces structures fournissent directement aux entreprises des services qui leur sont indispensables, mais auxquelles elles ne peuvent accéder pour des raisons diverses ;
- d. Les *structures de type « policy advocacy »* : elles regroupent les chambres de commerce, les corps de métiers et toute organisation à vocation de défense d'intérêts spécifiques. Elles doivent développer une capacité de proposition vis-à-vis des gouvernements, et une capacité de service effectif à leurs membres ;
- e. Le *conseil technique aux niveaux national et régional* : très peu de consultants de la région sont des spécialistes de l'entreprise, lieu de création de richesse. Il est donc impératif de former les consultants aux métiers de l'entreprise comme le développement des produits, la planification des lignes de production, la conformité aux normes de production, etc.

Même si certains pays de la région disposent de toutes (ou partie de) ces différentes structures d'appui, elles ne fonctionnent pas convenablement. Les mêmes problèmes se posent aux niveaux national et régional. Il faut en outre constater que les structures d'appui travaillent de manière dispersée. Or, il est difficile, par exemple, de pérenniser l'impact d'un programme de normalisation, d'accréditation et de promotion de la qualité, si d'autres problèmes relatifs à la promotion des exportations et des investissements, au fonctionnement des centres de services aux entreprises ou encore des centres d'information, ne sont pas réglés. Il faudrait donc veiller au renforcement du «*delivery system*» d'ensemble des différentes structures d'appui par la promotion de programmes transversaux et intégrés de renforcement des capacités.

#### **Étude 1 :**

*Une analyse de la pertinence et une analyse de la cohérence des fonctions remplies par les structures d'appui semblent indispensable pour concevoir des leviers d'action adaptés au développement de l'entreprise ouest-africaine. La démarche doit s'appuyer sur l'identification des demandes réelles d'intervention de la part des acteurs/bénéficiaires (entreprises).*

#### **3.3.2. La transition du secteur informel**

En fait, le développement du secteur informel est une réponse (réaction) à l'échec des politiques formelles de développement. Les entrepreneurs du secteur informel ont su identifier des opportunités économiques, créer les conditions nécessaires à leur réalisation et mettre en place des systèmes de gouvernance d'entreprise compatibles avec les cultures indigènes. Ainsi, les «entrepreneurs informels» ont trouvé une solution au problème de l'absence de *transversalité des structures*, souvent à l'origine de l'échec de l'industrie moderne en Afrique.

Par *transversalité des structures*, il faut entendre l'absence de contradictions de valeurs entre les structures qui encadrent la vie d'un même individu : familiales, associatives, religieuses, d'initiation, d'éducation, d'instruction et de formation, de formation militaire, de travail, etc. Dans les pays développés, ces contradictions de valeurs ont dû s'aplanir au fil du temps, de sorte qu'un individu ne connaît pas de problèmes d'identité en passant d'une structure à une autre dans un même espace économique et social. Par contre, en Afrique de l'ouest, un individu peut perdre ses repères en passant des structures issues de sa culture d'origine à celles qui ont été «importées» au travers de l'école, la formation militaire et les modes de production modernes. Une telle situation pèse fondamentalement sur la capacité de l'employé à s'adapter à l'entreprise moderne. Elle explique aussi pourquoi il est difficile de créer une *culture d'entreprise*.

Le secteur informel est un réservoir de savoir-faire et d'expertise, en même temps qu'il assure la formation d'ouvriers et contribue à la création d'emplois là où le secteur moderne a échoué. C'est un secteur en pleine croissance (investissements) mais qui malheureusement n'intéresse les gouvernants que du point de vue des ponctions fiscales qu'ils pourraient y opérer.

Même si ailleurs, le secteur informel a été un des embryons du secteur privé moderne, en Afrique de l'ouest, son expansion connaît des limites objectives qu'il convient de repousser sans «tuer» le secteur. La plupart des tentatives de «récupération» du secteur informel échoue, d'abord du fait qu'elles sont «*fiscalement biaisées*», ensuite parce qu'elles sont impulsées *de l'extérieur* et non «*reconnus*» par le *système* de l'économie informelle. Ainsi, un des grands défis posés aux praticiens du développement, est celui de la *transition convenable* du secteur informel vers le secteur privé formel.

Les programmes de développement du secteur pourraient toucher par exemple :

- a. La formation des ouvriers ;
- b. La mise sur pied de bourses de sous-traitance avec les entreprises formelles ;
- c. Des centres de service aux entreprises du secteur informel ;
- d. L'accompagnement à la «formalisation» ;
- e. La pérennisation de l'entreprise

#### **Étude 2 :**

*Le développement du secteur informel constitue une réponse au sous-développement, basée sur une rationalité qui lui est propre. Cependant, il fait face à des limites objectives quant à son développement futur. Par conséquent, il faut étudier les déterminants structurels de la montée en puissance du secteur informel afin de lui permettre de participer à un secteur privé dynamique en Afrique de l'Ouest.*

#### **3.3.3. La mutation des structures de production indigènes**

Les structures de production indigènes évoluent en fonction des réponses qu'elles développent par rapport aux *stimuli* internes et externes dans un cadre rural ou péri-urbain. Ainsi, la monétarisation de l'économie et les phénomènes induits par la globalisation affectent les économies familiales. Dans la mesure où elles articulent des réponses non encore perçues par les praticiens du développement, ses amorces de mutations sont bloquées par l'absence de catalyseurs. Par exemple, l'économie familiale est encore importante comme foyer d'absorption de main d'œuvre. Elle ne peut donc continuer d'être un ghetto dans une économie globale dominée par le marché. Quelle est sa capacité de réponse structurelle face aux phénomènes nouveaux ?

Le manque de capital est perçu comme une contrainte majeure au développement de l'économie familiale. Mais étant donné la mobilité accrue des capitaux privés mondiaux, l'accumulation de capital n'est plus un préalable à l'investissement, ni dans l'économie familiale, ni ailleurs. Le problème se pose d'avantage en termes d'« *intermédiation financière adaptée* » à ce mode d'économie. La question importante est donc plutôt celle là : comment augmenter la capacité d'absorption et de rétention du capital au niveau de l'économie familiale ?

**Étude 3 :**

*Afin d'assurer la participation du plus grand nombre de personnes aux activités auxquelles elles attachent de la valeur, l'économie familiale doit être accompagnée dans ses mutations sans qu'elle perde sa raison d'être. Il en est de même de toutes les structures de production qui absorbent de la main-d'œuvre, qu'elles soient rurales ou périurbaines. Il faut donc étudier les facteurs de mutation des économies et structures de production familiales afin de dégager les lignes de force permettant une dynamique sollicitée et acceptée par les acteurs.*

**3.3.4. L'intégration et la viabilisation de l'espace économique**

Il est évident que l'intégration économique reste une nécessité mais elle doit tenir compte du fait que l'insertion dans l'économie mondiale devient inévitable. Les questions pertinentes sont les suivantes :

- a. Comment se protéger des effets non désirés de la globalisation, y compris utiliser les nouvelles règles du jeu pour réduire la concurrence déloyale des pays développés ?
- b. Comment tirer un meilleur profit des opportunités offertes par la globalisation ?
- c. Comment réorienter les modes d'intégration économique pour relancer la croissance et mieux servir l'insertion bénéfique à l'économie mondiale ?
- d. Quels peuvent être les rôles respectifs des États et des institutions ?

A toutes ces questions, il y a une seule réponse : accroître la compétitivité des économies ouest-africaines. Celle-ci passe par la compétitivité des entreprises et un environnement macro-économique et institutionnel favorable. Le cadre macro-régional doit jouer un rôle prépondérant dans la promotion de la compétitivité.

Or, actuellement les activités les plus rentables sont le commerce et l'immobilier. La production est plutôt absente alors que la région peut tirer un avantage en développant ses bases productives par la valorisation de ses ressources locales. Le phénomène actuel de plafonnement des activités productives, contribue à la paupérisation en excluant l'essentiel des forces vives de la région des circuits productifs.

Fédérer des populations pauvres ne constitue pas un élargissement du marché. Ainsi, accroître la production, la productivité et la compétitivité restent des passages obligés pour éviter la *marginalisation* de la région. De ce point de vue, l'intégration économique ne peut plus être vue comme une manière de se replier sur soi-même, derrière l'harmonisation de barrières douanières, appelées à disparaître. Elle ne peut dépendre de la seule harmonisation des législations fiscales et de la surveillance des éléments de convergence des politiques macro-économiques et monétaires nationales.

L'intégration économique doit être davantage vue comme *la structuration cohérente de l'activité économique au sein de l'espace géographique régional*. Son objectif principal devrait être celui de la relance de la croissance de manière durable. Des potentiels de croissance intégrés et complémentaires devraient être mis en exergue et répartis au sein de l'espace économique régional par une politique conséquente d'aménagement du territoire.

Une telle approche demande de repenser les objectifs et les modalités de l'intégration économique de la manière suivante :

- a. Évaluer le contexte «réel» de l'intégration économique ;
- b. Déterminer des stratégies conséquentes d'intégration économique ;
- c. Définir des programmes intégrés d'intégration économique ;
- d. Évaluer l'efficacité des systèmes et structures d'intégration économique ;
- e. Mettre en place des programmes de renforcement des capacités des structures d'intégration ;
- f. Définir les rôles respectifs des États et des institutions.

Ce travail devrait être aussi inspiré par le renforcement de la *concertation régionale (policy dialogue)*. Cela permettrait à tous les acteurs significatifs de prendre part activement à la *formulation des demandes d'intervention* en matière d'intégration économique. Ce serait là une occasion intéressante pour rapprocher les *logiques des décideurs* des secteurs privé et public par des *stratégies de terrain*.

**Étude 4 :**

*Une étude de l'évolution des sous espaces économiques régionaux, basée sur la transformation des ressources dont ils disposent, sera lancée. Celle-ci permettra d'identifier les grilles d'une meilleure lecture des opportunités économiques. Ensuite, il s'agira de concevoir des stratégies et politiques adaptées à la transformation des opportunités économiques (partenariat public-privé).*

3.3.5. *La bonne gouvernance*

La bonne gouvernance à tous les niveaux est une exigence. Elle conditionne la compétitivité des entreprises et favorise l'investissement. Il faut cependant se poser la question de savoir quel type de gouvernance est adapté à quel type de situation. Par exemple, les modes de gouvernance du secteur informel sont très mal connus. Pourtant, ils ont résolu le problème de l'absence de *transversalité des structures*, donc celui de *l'adhésion de l'employé à la culture d'entreprise*, une composante fondamentale de la compétitivité.

**Étude 5 :**

*Afin de promouvoir le développement de l'entreprise, de type formel ou informel, il est important de faire l'analyse de la transversalité des structures de gouvernance en entreprise informelle. Celle-ci pourrait favoriser l'adaptation des systèmes importés de gestion d'entreprise aux cultures des sociétés ouest-africaines.*

3.3.6. *La stabilité politique et sociale*

La stabilité économique et sociale est un prérequis pour le développement économique et social. Il fut un temps où on pensait acquérir la stabilité par la dictature. Récemment, on a pensé l'obtenir par la démocratie. Toujours est-il que la région de l'Afrique de l'Ouest est encore menacée de conflits potentiels. Cette atmosphère décourage les investisseurs et réduit la compétitivité des économies de la région.

Les mécanismes de prévention des conflits sont gérés par plusieurs institutions en Afrique de l'Ouest, mais souvent du point de vue politique et militaire sans pour autant s'attaquer aux déterminants structurels des conflits.

De la superposition d'une «culture» héritée de la colonisation de l'Afrique et des modes traditionnels de chefferie est né le sentiment que l'exercice d'un pouvoir est le seul moyen de s'enrichir, et même parfois, de survivre. Le pouvoir appartient à ceux qui contrôlent les moyens de la violence. Contrôler le pouvoir par tous les moyens et donc assurer la vie matérielle reste une ambition «légitime» pour le groupe. La gestion de la chose publique n'enseigne pas une autre manière de concevoir l'exercice du pouvoir. C'est, en outre, pourquoi la corruption est si répandue.

D'une manière générale, les conflits ont une forte justification économique qui relève de l'exclusion des circuits économiques, de franges importantes des populations. Par exemple : entre le Sénégal et la Mauritanie, la sédentarisation des éleveurs exclus des circuits économiques a créé des tensions foncières dans la vallée du fleuve Sénégal, provoquant ainsi les tueries de 1989. Cette observation vaut pour plusieurs espaces transfrontaliers. Elle vaut aussi pour les «démobilisés» des situations post-confliktuelles.

**Étude 6 :**

*Évidemment, l'insertion au sein des activités économiques de populations exclues relève de la consolidation de nouvelles opportunités économiques. Il s'avère donc capital d'évaluer le potentiel d'opportunités économiques dans les espaces économiques post-confliktuels et dans les espaces qui peuvent être sujets à conflits. Le but de l'exercice de prospective est donc d'être proactif dans l'identification des zones à risque et des opportunités afin de favoriser une meilleure insertion des populations dans des activités productives et réduire ainsi les conflits.*

**3.3.7. La cohérence des politiques des pays développés**

Les pays développés manifestent la volonté de soutenir le développement économique et social des pays de la région. Cependant, certaines de leurs politiques ont un impact négatif sur la compétitivité des économies de la région et conditionnent même l'avenir des réformes économiques nécessaires. Certaines de ces politiques sont en contravention avec les règles de l'OMC alors qu'on incite les pays de l'Afrique de l'ouest à se conformer aux mêmes règles. Il serait donc pertinent d'analyser l'impact de certaines politiques des États membres de l'OCDE sur la compétitivité des économies ouest-africaines et de proposer des approches correctives qui permettraient de renforcer la capacité de négociation des États de la région.

**Étude 7 :**

*Analyse de l'impact de certaines politiques des États membres de l'OCDE sur la compétitivité des économies ouest-africaines. L'étude doit montrer comment certains avantages comparatifs de la région sont annihilés par les politiques des pays développés. L'exploitation des études devrait donner des orientations pour le renforcement des capacités de négociation des économies ouest-africaines, notamment du point du respect des normes en matière de concurrence.*

#### IV. Récapitulatif des études

La démarche prospective consiste à effectuer les études présentées ci-dessus. Ainsi, *il s'agira d'étudier ce qui s'est fait par le passé ; ce qui se fait aujourd'hui et ce qui devrait se faire en vue des changements qui interviennent et qui interviendront à travers la globalisation de l'économie.*

Les études peuvent se résumer comme suit.

##### ÉTUDE 0 :

Cadrage macro-économique régional. Mise à jour des indicateurs macro-économiques pertinents. Mise à jour des tendances structurelles de l'économie régionale. Étude de l'impact du comportement des acteurs dans la genèse des indicateurs macro-économiques. Identification de nouveaux leviers de politique économique.

##### ÉTUDE 1

Analyse de la cohérence et de la pertinence des fonctions remplies par les structures d'appui au développement du secteur privé et du commerce. Le but de l'exercice est de concevoir des leviers d'action adaptés au développement de l'entreprise ouest-africaine. La démarche doit s'appuyer sur l'identification des demandes réelles d'intervention de la part des acteurs/bénéficiaires (entreprises) et l'analyse du potentiel pour y répondre.

##### ÉTUDE 2

Analyse des activités de type informel. Le but de cette étude est de comprendre leur rationalité et de tenter de formaliser l'identification des besoins en capacités d'intervention pour soutenir et faire monter en puissance ce secteur.

##### ÉTUDE 3

Étude des modalités de l'accompagnement des économies et des structures de production familiales qui absorbent de la main-d'œuvre, qu'elles soient rurales ou périurbaines. L'étude initiale concernera les facteurs de mutations de ces économies et structures et dégagera les lignes de force permettant une dynamique, sollicitée et acceptée par les acteurs.

##### ÉTUDE 4

Étude de l'évolution des espaces économiques régionaux, basée sur la transformation des ressources dont ils disposent et sur les attentes du marché. Les leviers d'une meilleure lecture des opportunités économiques seraient ainsi identifiés. Partant de cette étude, il s'agira de concevoir des politiques et stratégies adaptées à la transformation des opportunités économiques (partenariat public-privé).

#### **ETUDE 5**

**Etude sur la transversalité des structures de gouvernance en entreprise informelle. L'objectif de cette démarche est de favoriser l'adaptation des systèmes importés de gestion d'entreprise en Afrique de l'ouest aux cultures des sociétés ouest-africaines.**

#### **ETUDE 6**

**Étude de l'évaluation du potentiel d'opportunités économiques dans les espaces économiques post conflictuels et dans les espaces qui peuvent être sujets à conflits. Le but de l'exercice de prospective est donc d'être proactif dans l'identification des zones à risque et des opportunités afin de favoriser une meilleure insertion des populations dans des activités productives et réduire ainsi les conflits.**

#### **ÉTUDE 7**

**Analyse de l'impact de certaines politiques des États membres de l'OCDE sur la compétitivité des économies ouest-africaines. Le but de l'étude est de donner des orientations pour le renforcement des capacités de négociation des économies ouest-africaines, notamment du point du respect des normes en matière de concurrence.**