

**Communauté Economique  
Des Etats de l'Afrique de l'Ouest**



**Economic Community  
Of West African States**

**PRIORISATION DES PROGRAMMES DE LA  
POLITIQUE INDUSTRIELLE COMMUNE DE  
L'AFRIQUE DE L'OUEST (PICAQ)**

**Janvier 2011**

# TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<b>Abréviations et acronymes</b>	<b>iv et v</b>
<b>I. <u>INTRODUCTION</u></b>	<b>1</b>
1.1 Contexte	1
1.2 Processus de priorisation des Programmes de la PICA0	1
<b>II. <u>CADRE STRATEGIQUE DE LA PICA0 : VISION, OBJECTIFS ET PRINCIPAUX RESULTATS ATTENDUS</u></b>	<b>2</b>
2.1 Vision	2
2.2 Objectifs généraux	2
2.3 Objectifs spécifiques	2
2.4 Principaux résultats attendus	4
<b>III. <u>PROGRAMMES DE LA PICA0</u></b>	<b>5</b>
1. Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	5
2. Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	6
3. Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI)	7
4. Développement du financement régional	8
5. Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ	9
6. Création du réseau régional de partenariat industriel	9
7. Développement des infrastructures	10
8. Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM)	11
9. Programme de développement des capacités managériales et des compétences	11
10. Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie	12
<b>IV. <u>PRIORISATION DES PROGRAMMES DE LA PICA0</u></b>	<b>13</b>
4.1 Pourquoi prioriser ?	13
4.2 Principes directeurs de la priorisation des Programmes de la PICA0	14
4.3 Présentation des méthodes ou démarches de priorisation des Programmes	15

4.4	Priorisation des Programmes par la Gestion Axée sur les Résultats de développement (GARD)	17
4.4.1	Première étape utilisant la GARD pour la priorisation par les objectifs spécifiques	19
4.4.2	Seconde étape utilisant la GARD pour la priorisation par les principaux résultats attendus	20
4.4.3	Conclusion de la priorisation des Programmes par la GARD	21
4.5	Priorisation des Programmes par les domaines de changements qualitatifs	22
4.5.1	Les domaines de changements qualitatifs	22
4.5.2	Classification et poids des domaines de changements Qualificatifs	24
4.5.3	Application de la méthode et résultats	25
4.6	Priorisation des Programmes par la combinaison des méthodes de la GARD et des domaines de changements qualitatifs	28
<b>V.</b>	<b><u>CONCLUSIONS DE LA PRIORISATION DES PROGRAMMES</u></b>	<b>30</b>
5.1	Résultat final de la Priorisation des Programmes de la PICA0	30

### **ANNEXES:**

Annexe 1 : Plan d'action de la PICA0.

Annexe 2 : Nombre d'objectifs spécifiques et de résultats attendus auxquels concourent directement les Programmes de la PICA0.

Annexe 3 : Présentation des Programmes de la PICA0 et de leurs domaines de changements qualitatifs majeurs.

Annexe 4 : Rapport final de l'atelier des experts nationaux pour la validation de la priorisation des Programmes de la PICA0.

### **MOTS CLEFS:**

- Intégration régionale,
- Croissance économique durable,
- Création de richesses et d'emplois,
- Mondialisation;
- Développement technologique ;
- Prospective & Intelligence économique.

## ABREVIATIONS ET ACRONYMES

<b>AIA</b>	<b>Alliance pour l'Industrialisation de l'Afrique</b>
<b>APD</b>	<b>Aide Publique au Développement</b>
<b>APE</b>	<b>Accord de Partenariat Economique</b>
<b>BAD</b>	<b>Banque Africaine de Développement</b>
<b>BCEAO</b>	<b>Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest</b>
<b>BIDC</b>	<b>Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO</b>
<b>BIT</b>	<b>Bureau International du Travail</b>
<b>BOAD</b>	<b>Banque Ouest Africaine de Développement</b>
<b>BOT</b>	<b>Built, Operate and Transfer (Construire, exploiter et Céder)</b>
<b>BRS</b>	<b>Banque Régionale de Solidarité</b>
<b>CAMI</b>	<b>Conférence Africaine des Ministres en charge de l'Industrie</b>
<b>CEA</b>	<b>Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies</b>
<b>CEDEAO</b>	<b>Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest</b>
<b>CEMAC</b>	<b>Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale</b>
<b>CODESRIA</b>	<b>Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique</b>
<b>DCQ</b>	<b>Domaines de Changements Qualitatifs</b>
<b>DDIA</b>	<b>Décennie pour le Développement Industriel de l'Afrique</b>
<b>DIAA</b>	<b>Développement Industriel Accéléré de l'Afrique</b>
<b>DPI</b>	<b>Droit de Propriété Intellectuelle</b>
<b>DSRP</b>	<b>Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté</b>
<b>ECO-BIZ</b>	<b>Système d'échange d'information sur les opportunités d'affaires (Business Opportunity Information Management System)</b>
<b>FAPI</b>	<b>Fonds d'Aide à la Promotion de l'Invention et de l'Innovation</b>
<b>FSA</b>	<b>Fonds de Solidarité Africain</b>
<b>FMI</b>	<b>Fonds Monétaire International</b>
<b>FOPAO</b>	<b>Fédération des Organisations Patronales de l'Afrique de l'Ouest</b>
<b>GARD</b>	<b>Gestion Axée sur les Résultats de Développement</b>
<b>IRCPA</b>	<b>Initiative pour le Renforcement des Capacités Productives en Afrique</b>
<b>IDE</b>	<b>Investissement Direct Etranger</b>
<b>IDH</b>	<b>Indice de Développement Humain</b>
<b>MAEP</b>	<b>Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs</b>
<b>MIGA</b>	<b>Agence Multilatérale de Garantie des Investissements</b>
<b>NEPAD</b>	<b>Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique</b>
<b>OAPI</b>	<b>Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organisation de Coopération et de Développement Economiques</b>
<b>OHADA</b>	<b>Organisation pour l'Harmonisation du Droit des affaires en Afrique</b>
<b>OMC</b>	<b>Organisation Mondiale du Commerce</b>
<b>OMD</b>	<b>Objectifs du Millénaire pour le Développement</b>
<b>ONG</b>	<b>Organisation Non Gouvernementale</b>
<b>ONUDI</b>	<b>Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel</b>
<b>OPA</b>	<b>Organisation Professionnelle Agricole</b>
<b>OVOP</b>	<b>Un village, un produit (One village, one product)</b>
<b>PAL</b>	<b>Plan d'Action de Lagos</b>
<b>PIB</b>	<b>Produit Intérieur Brut</b>
<b>PIC</b>	<b>Politique Industrielle Commune</b>
<b>PICAO</b>	<b>Politique Industrielle Commune de l'Afrique de l'Ouest</b>
<b>PMA</b>	<b>Pays Moins Avancé</b>
<b>PME/PMI</b>	<b>Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie</b>
<b>PNUD</b>	<b>Programme des Nations Unies pour le Développement</b>

<b>PTF</b>	<b>Partenaire Technique et Financier</b>
<b>R&amp;D</b>	<b>Recherche et Développement</b>
<b>SACRR</b>	<b>Stratégie Africaine de Création et de Rétention de la Richesse</b>
<b>SADC</b>	<b>Communauté de Développement de l’Afrique australe</b>
<b>SDDI</b>	<b>Schéma Directeur de Développement Industriel</b>
<b>SDI</b>	<b>Schéma Directeur d’Industrialisation</b>
<b>SFI</b>	<b>Société Financière Internationale</b>
<b>SNU</b>	<b>Système des Nations Unies</b>
<b>SQAM</b>	<b>Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie</b>
<b>TEC</b>	<b>Tarif Extérieur Commun</b>
<b>TIC</b>	<b>Technologie de l’Information et de la Communication</b>
<b>TVA</b>	<b>Taxe sur la Valeur Ajoutée</b>
<b>UA</b>	<b>Union Africaine</b>
<b>UE</b>	<b>Union Européenne</b>
<b>UEMOA</b>	<b>Union Economique et Monétaire de l’Afrique de l’Ouest</b>
<b>USD</b>	<b>Dollar des Etats-Unis d’Amérique</b>

## **I. INTRODUCTION**

### **1.1 Contexte**

La Politique Industrielle Commune de l'Afrique de l'ouest (PICAO) a été adoptée par Décision n°02/07/10 des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO, prise au cours de la 38<sup>ème</sup> session ordinaire de leur Sommet tenu à Sal (Cap Vert), le 2 juillet 2010.

L'adoption de la PICAO intervient, après un processus participatif ayant associé tous les acteurs nationaux et communautaires de l'Afrique de l'ouest, dans un contexte marqué par l'adoption par les Chefs d'Etat et de Gouvernement africains du Plan d'Action pour le Développement industriel Accéléré de l'Afrique (DIAA) et la crise économique mondiale. Cette crise économique mondiale a confirmé le rôle central de l'Etat ; les pays réputés ultra libéraux intervenant par des investissements massifs en particulier dans les secteurs productifs pour sauver les investissements du secteur privé.

Cela impose à tous de revisiter/revoir les approches de développement et les paradigmes, en invitant notamment les gouvernements d'Afrique de l'ouest à accroître les investissements publics dans les principaux secteurs productifs, l'agriculture au sens large, l'industrie et les infrastructures en particulier afin de catalyser les investissements privés.

Ce contexte est également marqué par le bilan à cinq années de l'échéance de 2015 des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et à dix années de 2020, horizon de la vision 2020 de la CEDEAO, visant à faire passer la "CEDEAO des Etats à la CEDEAO des peuples". En 2020, l'Afrique de l'ouest (250 millions d'habitants en 2010) comptera 400 millions d'habitants et devra relever des défis multiformes, particulièrement en dynamisant son développement industriel pour être capable de produire des biens manufacturés & services répondant aux standards internationaux pour les besoins de sa population ainsi que l'exportation en Afrique et dans le reste du monde.

Compte tenu des impératifs de la mondialisation et du rôle important que joue l'industrie dans le développement, les États membres de la CEDEAO réitèrent leur volonté de faire de l'industrialisation, le vecteur du développement et s'engagent conjointement avec le secteur privé, à travailler en partenariat pour la mise en œuvre efficace et efficiente de la Politique industrielle commune de l'Afrique de l'ouest. Cela illustre leur volonté d'avoir une vision commune de l'industrialisation de la région, en vue de «devenir collectivement un acteur important dans le processus de mondialisation dans le cadre d'un développement industriel durable».

### **1.2 Processus de priorisation des Programmes de la PICAO**

Conformément à ses habitudes de concertation régionale, la Commission de la CEDEAO a procédé à la priorisation des Programmes de la PICAO. Cette proposition a été soumise aux secteurs publics et privés de la région ainsi qu'aux acteurs communautaires (Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA, BIDC et BOAD). Les experts nationaux et de la Communauté se sont retrouvés en atelier de

validation du 18 au 20 janvier 2011 à Lomé (Togo), à la BIDC et ont validé la priorisation des Programmes de la PICA0 réalisée en utilisant des méthodes scientifiques éprouvées.

Le présent document est la version finale de la priorisation des Programmes de la PICA0 intégrant les améliorations mineures demandées par l'atelier de validation dont le rapport est en annexe 4.

## **II. CADRE STRATEGIQUE DE LA PICA0 : VISION, OBJECTIFS ET PRINCIPAUX RESULTATS ATTENDUS**

### **2.1 Vision**

La Politique industrielle commune de l'Afrique de l'ouest (PICA0), est fondée sur une vision globale pour tirer profit des avantages comparatifs des Etats membres et de leurs complémentarités.

La vision de la Politique industrielle commune de l'Afrique de l'ouest (PICA0) est de «*disposer d'un tissu industriel densifié et compétitif sur le marché international, respectueux de l'environnement et capable d'améliorer significativement le niveau de vie des populations à l'horizon 2030*».

### **2.2 Objectifs généraux**

Les objectifs généraux de la Politique Industrielle Commune de l'Afrique de l'Ouest (PICA0) consistent d'une part, à l'accélération de l'industrialisation de la région, en soutenant la transformation industrielle endogène des matières premières locales, le développement et la diversification des capacités productives industrielles, et d'autre part, au renforcement de l'intégration régionale et des exportations de biens manufacturés.

### **2.3 Objectifs spécifiques**

- Diversifier et élargir la base de la production industrielle de la région, en portant progressivement le taux de transformation des matières premières locales à en moyenne 30% en 2030, par le soutien à la création de nouvelles capacités industrielles de production, au développement et à la mise à niveau de celles existantes;
- Augmenter progressivement la contribution de la production manufacturière dans le PIB régional, de la moyenne actuelle (6-7%) à une moyenne de plus de 20% en 2030;
- Accroître progressivement les échanges intra communautaires en Afrique de l'ouest à 40% en 2030, avec une part de 50% de ces échanges portée par les biens manufacturés de la région, notamment dans le domaine de l'énergie (équipements; électricité, produits pétroliers...);

- Accroître progressivement le taux d'exportation sur le marché mondial des produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest, de 0,1% actuellement à 1% en 2030 par le renforcement et le développement des compétences, de la compétitivité de l'industrie et des infrastructures qualité (normalisation, accréditation et certification), d'information, de communication et de transport notamment.

## 2.4 Principaux résultats attendus

Quatre séries de résultats (au total 44 principaux résultats attendus) liés aux objectifs spécifiques et aux activités qui en découlent, sont attendus de la mise en œuvre de la Politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest (PICAO).

La première série de résultats attendus se rapportant au premier objectif spécifique, est déclinée comme suit:

1. Le tissu industriel de la région est densifié avec davantage de création d'entreprises manufacturières;
2. La création d'emplois au niveau national et régional, est décuplée;
3. Des entreprises communautaires et des grandes entreprises sont créées ou formalisées et tiennent compte des avantages comparatifs et des complémentarités dans la région;
4. La stratégie Agrobusiness de la CEDEAO est mise en œuvre;
5. Le TEC de la CEDEAO est adopté;
6. Des résultats de recherche sont valorisés par le secteur privé;
7. La région dispose de parcs technologiques et industriels abritant des entreprises;
8. Le FAPI et toute autre ressource contribuent à l'élargissement de la base industrielle de la région par la création d'entreprises manufacturières basées sur les brevets ouest africains;
9. Toutes les institutions régionales chargées de la gestion de la propriété intellectuelle, coopèrent étroitement;
10. Tous les acteurs sont sensibilisés et formés sur la protection des DPI;
11. Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès au financement pour l'investissement industriel;
12. L'institution financière des femmes de l'Afrique de l'ouest, est opérationnelle et accessible aux bénéficiaires ;
13. La qualité des produits manufacturés de la région est améliorée;
14. Le développement industriel respectueux de l'environnement, est renforcé;
15. Les compétences et qualifications sont en nombre suffisant et diversifiées pour soutenir l'industrialisation de la région;
16. Le droit des affaires est harmonisé entre tous les Etats membres, améliorant l'environnement des affaires et favorisant davantage d'investissements industriels;
17. Les entreprises industrielles mises à niveau, ont accru leurs valeurs ajoutées, diversifié leurs produits, consolidé et diversifié leurs marchés.

La deuxième série de résultats attendus se rapportant au deuxième objectif spécifique de la PICAQ, est la suivante:

18. La sensibilisation des partenaires concernés à l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de concurrence, est réalisée;
19. Le code communautaire des investissements est adopté et appliqué;
20. Le système harmonisé d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité, est opérationnel;
21. La politique régionale de la qualité est adoptée;
22. L'activité industrielle dans la région est redynamisée et la compétitivité renforcée.

La 3<sup>ème</sup> série de résultats attendus, se rapportent au 3<sup>ème</sup> objectif spécifique de la PICAQ, est composée comme ci-dessous:

23. Les mécanismes innovants de financement et de garantie sont opérationnels et accessibles;
24. Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès à un financement adapté pour leurs exportations;
25. L'intégration régionale ouest africaine par le commerce, est renforcée;
26. Le Centre régional d'informations sur les matières premières, les produits industriels, les offres et les demandes de biens manufacturés, est opérationnel;
27. L'observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité, est opérationnel;
28. Le système des postes de contrôles juxtaposés opérationnels, est renforcé;
29. Les entraves aux échanges intra communautaires sont éliminées;
30. L'opérationnalité du réseau régional de partenariat industriel est renforcée;
31. Les rencontres périodiques du réseau régional de partenariat industriel, sont organisées;
32. Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges intra communautaires;
33. Les infrastructures et projets d'investissements intégrateurs dans le domaine de l'énergie sont développés (production et interconnexion électriques, fabrication de biens d'équipement électriques et de produits pétroliers, etc.);
34. La CEDEAO assure le rôle renforcé de leadership et de veille sur les questions énergétiques en Afrique de l'ouest et/ou impliquant la région;
35. L'aménagement territorial de la région est équilibré et favorise les échanges internes et intra communautaires.

La 4<sup>ème</sup> série de résultats attendus se rapportant au 4<sup>ème</sup> objectif spécifique de la PICAQ, est comme suit:

36. Les produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest ont un meilleur accès aux marchés internationaux;
37. Les partenariats entre les opérateurs économiques au sein de la région et avec leurs homologues du reste du monde, sont renforcés;
38. Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges entre la région et le reste du monde;
39. Les actes additionnels sur les TIC, sont mis en œuvre;

40. Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont certifiés qualité et répondent aux normes internationales;
41. Au moins une structure est renforcée ou créée par Etat membre pour la certification et l'évaluation de la conformité afin de garantir la qualité et le respect des normes des produits manufacturés mis en marché;
42. Les compétences sont en nombre suffisant pour soutenir l'industrialisation et le commerce de la région;
43. Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont compétitifs en termes de qualité, normes, certification et prix sur les marchés mondiaux;
44. Les chaînes de valeur et d'approvisionnement locales, nationales, intra-africaines et internationales, sont renforcées.

### **III. PROGRAMMES DE LA PICA**

Les dix (10) programmes régionaux suivants (tels que listés et présentés dans le document de la PICA), liés aux objectifs spécifiques, aux stratégies et aux axes de la PICA, constituent la déclinaison concrète pour la mise en œuvre de la politique industrielle commune de l'Afrique de l'ouest (PICA):

#### **1. Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries**

La CEDEAO appuiera les gouvernements des Etats membres dans leurs efforts de mise en place d'un cadre politique clair et propice au développement des micro-entreprises, des PME/PMI et des grandes entreprises. Ces cadres nationaux seront en harmonie avec les politiques régionales et comprendront, entre autres, les aspects suivants:

- Les objectifs de promotion des micro-entreprises et des PME/PMI;
- Les programmes d'aide et d'incitations pour les micro-entreprises et les PME/PMI;
- Le cadre de mise en œuvre et de suivi des micro-entreprises et des PME/PMI.

Le programme régional développera ainsi un modèle de politique de promotion des PME/PMI qui servira de référence adaptable par chaque pays, notamment les États membres actuellement à l'étape de démarrage du développement de leur politique en la matière, en particulier les pays en sortie de conflit. Le programme régional renforcera la densification du tissu industriel et la création d'emplois à travers la création et la gestion optimale dans chaque État des pépinières ou incubateurs d'entreprises, de cluster d'entreprises en particulier celles qui valorisent les brevets endogènes ou dans le milieu rural en s'appuyant sur l'initiative OVOP.

Ce volet du programme régional relatif aux pépinières ou incubateurs d'entreprises sera également décliné en appui à la transition progressive des micro entreprises et PME/PMI du secteur informel vers le secteur moderne grâce à leur accompagnement (structuration, fiscalité, formation, appui technique, financement, etc.).

Tout en travaillant à la finalisation et à l'adoption du Code communautaire des investissements, le programme appuiera la sensibilisation des gouvernements, du secteur privé, de la presse et de la société civile à l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de concurrence adoptés le 19 décembre 2008 par les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO, pour pallier les carences observées et encourager les investissements privés, notamment la création d'industries stratégiques, en particulier des grandes entreprises, en tenant compte des avantages comparatifs et des complémentarités dans la région. Toutes les actions seront mises en œuvre en vue de l'adoption dans les meilleurs délais du TEC de la CEDEAO.

Le code communautaire des investissements stipulera clairement qu'aucun gouvernement national des États membres de la CEDEAO ne pourra avoir recours à l'expropriation. Par ailleurs, les accords bilatéraux spécifiques qui existent en matière de non-expropriation figureront parmi les mesures de précaution supplémentaires visant à sécuriser les investissements privés. La CEDEAO adoptera une approche innovante, s'inspirant de l'exemple de l'Agence d'assurance commerciale africaine (AACCA), soit pour la renforcer ou pour créer un organisme similaire qui proposera une assurance contre les risques politiques, de conflit et d'instabilité et un soutien financier au développement du commerce et des investissements en Afrique de l'ouest.

Dans tous les volets énumérés ci-dessus, le programme encouragera la transformation endogène et la création de valeurs ajoutées dans les secteurs et filières pour lesquels, la région a des avantages comparatifs élevés (agro-industrie, mines, etc.), tout en renforçant la coopération régionale et la spécialisation tenant compte du développement équilibré de la région (problèmes de disparité entre les Etats membres; aménagement de l'espace CEDEAO...). Dans ce cadre, le programme fera la promotion de l'agrobusiness de la CEDEAO (y compris son plan d'actions) et des entreprises communautaires, tout en appuyant les créations ou la formalisation des entreprises qui existent déjà dans ces créneaux et ne bénéficient pas encore des avantages rattachés.

## **2. Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)**

La diffusion des résultats de la recherche au sein des industries et auprès des investisseurs, est une problématique de la région. Le programme y apportera des réponses idoines en favorisant la coordination des activités de R&D dans l'ensemble de la région en vue de:

- Renforcer le lien entre la R & D et l'industrie (diffusion des résultats de la recherche auprès des industries et opérateurs économiques; encouragement des industries et opérateurs économiques à prendre en charge les essais de pré-série des inventions et innovations; valorisation des brevets de la région ; appui de la R & D à l'innovation dans l'industrie ; etc.);
- Encourager la création et le développement des parcs technologiques et scientifiques.

Pour y parvenir, le programme mettra en place (i) un mécanisme institutionnel de coordination des programmes d'activités R&D; (ii) des mécanismes pour renforcer la coopération dans les domaines prioritaires tels que l'échange d'information et les programmes conjoints de RI&D; et (iii) des projets de collaboration spécifiques dans le but de rehausser la qualité et la productivité dans le secteur industriel.

Le programme fera également la promotion de la privatisation de la gestion des sites industriels publics (zone industrielle, zone franche, espace ou parc industriel spécialisé...), en mettant en avant les avantages pour les pays (flexibilité, célérité, transparence, valorisation des collectivités locales, etc.) et pour les investisseurs (trouver un cadre propice, équipé et sécurisant dans les meilleurs délais, par exemple 30 jours calendaires). De plus, le programme proposera aux Etats membres un modèle de cahier des charges adaptables aux réalités nationales pour les opérateurs économiques intéressés à réaliser un tel investissement.

L'appui à la valorisation industrielle des brevets de la région, se traduira également par la facilitation de la CEDEAO pour mobiliser la communauté régionale et les partenaires techniques et financiers en faveur du Fonds d'aide à la promotion de l'invention et de l'innovation (FAPI) de l'OAPI et de toute autre organisation concourant à l'atteinte de cet objectif.

En partenariat avec le secteur privé et les partenaires techniques et financiers, la CEDEAO facilitera également la mobilisation d'une aide ciblée (équipements et infrastructures de qualité, ressources humaines compétentes, formation dans le cadre de la coopération sud-sud...) pour les centres d'excellence de la région afin d'appuyer le développement des capacités technologiques et la réalisation des essais de pré-série, pouvant apporter la preuve de la maturité industrielle des brevets «ouest-africains» qui auront été retenus par le FAPI et toute autre organisation. Ces brevets bénéficieront par ailleurs d'une promotion par la CEDEAO sur son site Web et au cours de diverses manifestations de promotion.

### **3. Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI)**

Au sein de l'UEMOA et en Guinée, il existe un organisme chargé de la gestion et de la protection des droits de propriété intellectuelle. La région ne disposant pas encore d'un cadre régional de la propriété intellectuelle, la CEDEAO travaille en synergie avec le Système des Nations Unies (SNU) pour la mise en place d'un tel cadre en associant tous les acteurs, de manière à renforcer le partenariat entre les institutions régionales chargées de la gestion de la propriété intellectuelle.

Le programme visera à inclure les autres États membres de la CEDEAO dans cet organisme ou cadre régional afin qu'il n'y ait qu'un guichet unique d'enregistrement et de gestion des DPI dans la région ainsi qu'un réseau régional doté d'une base de données/informations sur les DPI.

Le programme prévoit également l'organisation d'ateliers de sensibilisation, des initiatives de formation et de plaidoyer pour promouvoir l'utilisation et le respect des DPI dans la région.

#### **4. Développement du financement régional**

Le dispositif régional existant de financement de l'industrie, y compris les exportations des biens manufacturés, sera encouragé à renforcer la coopération intra régionale et celle avec les institutions africaines et internationales d'appui à l'industrie, notamment dans le cadre de la coopération sud –sud.

Le programme approfondira les réflexions en synergie avec les institutions régionales, continentales et mondiales, le secteur public et le secteur privé ouest africains, en capitalisant sur les expériences en cours dans la région et à travers le monde, en particulier dans les pays émergents et mettra en place des mécanismes innovants de financement et de garantie pour l'industrie en particulier les micro entreprises et les PME/PMI des secteurs moderne et informel : dynamisation de l'épargne locale et des bourses mobilières; meilleures exploitations des caisses de dépôts et consignation et des fonds de garantie; mobilisation de lignes de crédit à taux bonifiés favorables à l'investissement industriel et comparables aux meilleures pratiques mondiales, en particulier pour les micro-entreprises et les PME/PMI; contrats-programmes entre les gouvernements et les institutions de financement (banques commerciales, Systèmes financiers décentralisés, etc.), etc.

Le programme appuiera la sensibilisation des populations par l'organisation de «journées de l'épargne» dans chaque pays membre en synergie avec le secteur public, la presse, les banques et établissements financiers, le secteur privé et la société civile. Sans que la sensibilisation ne soit limitative, l'épargne locale continuera d'être encouragée par la mise en œuvre d'une politique de l'épargne endogène harmonisée au plan régional avec une revalorisation des taux d'investissement dans la région (bourse des valeurs mobilières, achat d'obligations et d'actions, bons de trésor, etc.).

Les contrats -programmes seront développés pour favoriser la mise à disposition par les États de ressources financières à long terme, gérées par les institutions de financement avec des taux d'intérêt incitatifs pour l'investissement industriel et destinées exclusivement aux micro entreprises et PME/PMI nationales. La CEDEAO facilitera la démarche en proposant un modèle de contrat – programme (cf. Tunisie, Inde, Malaisie), privilégiant le nantissement du matériel financé, l'épargne forcée au remboursement, les cautions solidaires...

Un autre chantier du programme consistera à appuyer la création de l'institution financière des femmes de l'Afrique de l'ouest. A ce titre, la CEDEAO s'appropriera les enseignements et les meilleures pratiques découlant de la mise en œuvre de la Banque régionale de solidarité (BRS) de l'UEMOA et de certaines banques de solidarité nationale existantes dans la région.

Le programme appuiera l'harmonisation de la définition de micro-entreprise et PME/PMI en favorisant les concertations nationales entre les acteurs (secteur public, faîtières et associations professionnelles d'entreprises, institutions de financement, etc.).

Par ailleurs, le programme procédera par le biais de différents canaux (médias, ateliers organisés avec l'aide des chambres consulaires, etc.), à la sensibilisation et

la formation des acteurs économiques au développement de partenariats pour exploiter les ressources financières existantes dans le monde et saisir ainsi les opportunités d'investissements en Afrique de l'ouest.

## **5. Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires (ECO-BIZ)**

La disponibilité de statistiques adéquates et d'informations techniques sur la production, ainsi que leur communication aux utilisateurs sont essentielles pour la mise en œuvre des programmes et projets industriels et commerciaux. Le programme mettra en place un réseau régional d'informations sur les matières premières de la région, disposant de centres dans les États membres. Il permettra de créer et de faire fonctionner en synergie avec les donneurs d'ordre industriels, la FOPAO et les Bourses nationales de partenariat et de sous traitance, le centre du réseau régional d'échange d'informations sur les échanges intra communautaires, les offres et les demandes de biens manufacturés de la région. Dans ce cadre, il est prévu de créer un site Web de données et d'informations sur l'Internet, qui reliera le centre aux sites des institutions industrielles et commerciales (régionales et internationales).

Parallèlement, aux actions de renforcement du partenariat public – privé et la rationalisation des systèmes de gestion des données statistiques sur les productions des Etats ci-dessus, le programme mettra en place un observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité. La CEDEAO travaillera avec toutes les parties prenantes au renforcement de l'observatoire de l'UEMOA sur les pratiques anormales (regroupant les 8 Etats membres de cette sous-région et le Ghana) et à l'extension de son champ d'intervention à l'observation de l'industrie et de la compétitivité. L'observatoire de l'industrie et de la compétitivité permettra à la CEDEAO d'appliquer des pénalités aux pays qui entravent la circulation légale des biens.

La CEDEAO capitalisera sur sa propre expérience et celle de l'UEMOA, pour poursuivre l'installation des postes de contrôles juxtaposés sur les frontières afin d'assurer la transparence des contrôles.

## **6. Création du réseau régional de partenariat industriel**

Le partenariat industriel intra communautaire (ou intra régional) et international permet à la région d'améliorer l'afflux d'investissements et de technologies tout en renforçant le partenariat public – privé, son tissu industriel, la création d'emplois sur place, les échanges intra communautaires et sa présence sur le marché international à travers la constitution et le renforcement de partenariats entre les entreprises nationales et étrangères, notamment les PME/PMI.

L'envergure et le contenu du réseau régional (international et intra régional) de partenariat industriel, varieront en fonction d'un certain nombre de facteurs, notamment, les besoins et capacités des pays tiers, la taille de leurs marchés ainsi que les opportunités potentielles. Afin d'avoir un impact réel et être pérenne, le programme mobilisera les énergies et la coopération de toutes les parties

(nationales, régionales et étrangères) qui s'intéressent aux investissements et aux technologies en faveur de l'Afrique de l'ouest. Il regroupera en particulier le secteur public, des associations et fédérations d'entreprises (chambres de commerce et d'industrie, etc.) et des entreprises intervenant dans les domaines suivants:

- Climat d'investissement (systèmes juridiques et judiciaires, taxation des entreprises, protection de la propriété intellectuelle, protection contre les expropriations, pratiques commerciales, etc.);
- Capacités technologiques ;
- Capacités de production ;
- Marchés;
- Sources de financement ;
- Partenariat public – privé; etc.

Le programme appuiera le renforcement du réseau régional (international et intra régional) industriel de partenariat, en mettant une emphase particulière sur l'amélioration de l'environnement des affaires dans la région. De ce point de vue, il prendra en charge les préoccupations qui seront exprimées par le réseau les soumettra aux instances de décision de la région et veillera à la mise en œuvre des mesures qui seront adoptées visant à améliorer l'environnement des affaires afin d'encourager l'investissement endogène, d'attirer l'investissement direct étranger et de favoriser la création d'emplois;

Conformément aux encouragements réitérés par les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO lors de la 36<sup>ème</sup> session de leur conférence tenue à Abuja (Nigeria), le 22 juin 2009, le programme poursuivra les efforts concertés en vue de l'harmonisation de la taxe sur le bénéfice industriel et commercial (BIC) et de la fiscalité indirecte relative notamment à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et les droits d'accises dans l'espace CEDEAO.

## **7. Développement des infrastructures**

La question des coûts élevés des facteurs de production industrielle dans la région, mérite des réponses idoines par la mise en œuvre de la PICAQ, en plus du renforcement et de la pérennité de l'infrastructure qualité pris en compte dans un programme spécifique.

Tout en capitalisant sur les acquis et les avancées enregistrées dans la région, la CEDEAO accélérera la mise en œuvre des projets de transport, des télécommunications et de l'énergie ainsi que le développement des infrastructures transrégionales ouest africaines (routes, chemins de fer, énergie, transport maritime, télécommunications, etc.) en collaboration avec le NEPAD afin de réduire sensiblement le coût de certains facteurs de production, de favoriser le développement des échanges intracommunautaires et donner aux économies nationales un meilleur accès aux marchés ouest africain, africains et mondiaux.

La Commission de la CEDEAO continuera de travailler en synergie avec la BIDC et le secteur privé, pour la mise en place du fonds régional de développement et de financement du secteur des transports et de l'énergie. Elle poursuivra les efforts

conjointement avec UEMOA pour la résolution de la crise énergétique et la dotation en ressources conséquentes du fonds d'appui au développement des infrastructures dans ce secteur.

L'attention particulière de la CEDEAO à l'énergie se traduira également par l'accélération dans la mise en œuvre de ses propres initiatives ainsi que son appui renforcé aux autres initiatives porteuses de développement économique et social, impliquant le secteur privé et les partenaires divers, notamment dans le développement des énergies renouvelables (solaire, biocarburants, etc.), des projets de production d'électricité (thermique à gaz, charbon, nucléaire, hydroélectricité, etc.) et d'interconnexions électriques.

Elle poursuivra les efforts et mettra en œuvre les mécanismes innovants en vue d'impliquer davantage la population ouest africaine et le secteur privé ouest africains et étrangers dans le financement, la réalisation et la gestion des infrastructures (mécanismes BOT, prise de participation, emprunt obligataire, etc.).

Le programme appuiera la mise en œuvre des actes additionnels relatifs aux technologies de l'information et de la communication (TIC).

## **8. Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM)**

L'adoption de normes industrielles de haut niveau et la garantie d'une qualité de produit acceptable, sont d'une importance capitale pour l'expansion des échanges régionaux tout comme pour les exportations hors de la région.

Le programme SQAM a été initié et sa mise en œuvre sera accélérée en capitalisant les leçons apprises et sur les acquis du programme Qualité II, pour contribuer au renforcement et à la pérennisation de l'infrastructure qualité dans la région par le renforcement du cadre juridique, de la formation des ressources humaines et la création ou le renforcement des capacités techniques des structures de certification et d'évaluation de la conformité pour garantir la qualité et le respect des normes sur les produits manufacturés mis en marché.

Les activités de ce programme seront également centrées sur la réduction des effets nuisibles de l'industrialisation sur l'environnement.

Par ailleurs, le programme s'attachera à élaborer et doter l'Afrique de l'ouest d'une politique régionale de la qualité, conforme aux ambitions de la région.

## **9. Programme de développement des capacités managériales et des compétences**

Les programmes de formation et d'éducation pour le secteur industriel seront développés en Afrique de l'ouest en collaboration avec le secteur privé (organisations professionnelles patronales, etc.) et les réseaux régionaux et internationaux (BIT, SFI, etc.). Ces programmes couvriront la vaste gamme de

compétences requises pour le développement industriel, notamment les compétences techniques, managériales, d'entrepreneuriat.

Ces activités ne se limiteront pas à la formation traditionnelle; mais elles concerneront aussi la formation continue en entreprise et par le détachement du personnel dans d'autres entreprises à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Le programme capitalisera sur les réussites de mécanismes existants dans la région pour le financement de la formation continue en entreprise et partagera ses expériences et les bonnes pratiques avec les autres Etats membres.

L'accent sera mis sur la formation pratique, le renforcement des compétences acquises et l'amélioration technologique pour une participation réelle au management, à la production, au marketing et aux activités commerciales, de manière à améliorer la compétitivité des entreprises.

Le programme s'attachera également au renforcement des capacités nationales et régionales, notamment en ce qui concerne le secteur public et la société civile. Il couvrira la mise en œuvre des politiques et réformes et l'approfondissement du dialogue dans le cadre du partenariat public – privé ainsi que la conduite de la gouvernance politique, économique et sociale.

L'internalisation de la culture et de l'esprit d'entreprise sera prise en compte par le programme, notamment dans les programmes de formation (collèges, universités et grandes écoles) ainsi que par l'utilisation des médias et des organisations de la société civile habilitées (ateliers de réalisation de micro projets, etc.).

Le programme travaillera également à l'amélioration de l'environnement des affaires (système juridique et judiciaire, relecture des codes de travail des pays, etc.), en appuyant l'harmonisation du droit des affaires entre tous les Etats membres de la CEDEAO, en veillant à la compatibilité avec les objectifs d'industrialisation induit par le secteur privé, la globalisation de l'économie et le développement de l'entrepreneuriat, sans pour autant compromettre la sécurité de l'emploi.

## **10. Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie**

Dans le cadre de la négociation de l'APE et conformément à l'objectif défini dans l'Accord de Cotonou, l'Afrique de l'ouest et l'UE se sont accordées sur l'importance d'un programme de restructuration et de mise à niveau des secteurs de production concernés par la mise en œuvre de l'APE. Il s'agit en fait d'aider les pays de la région Afrique de l'Ouest à ajuster leurs économies au processus de libéralisation afin d'assurer la dimension développement de l'APE dans des domaines pouvant subir des contraintes et des difficultés internes, que ce soit en raison du processus d'intégration en Afrique de l'ouest, de la mise en œuvre de l'Accord ou de l'insertion de la région dans l'économie mondiale.

Le programme de restructuration et de mise à niveau de la CEDEAO concerne dans un premier moment, les industries et services connexes. Il a été validé par les instances régionales et sera mis en œuvre avec l'assistance technique de l'ONUDI et l'appui financier de l'UE. Il capitalisera sur l'expérience du programme de l'UEMOA et

sera mis en œuvre en cohérence et de manière harmonisée avec ce programme et les programmes nationaux existants.

Il visera spécifiquement la restructuration et la mise à niveau des entreprises pour qu'elles deviennent compétitives, la mise à niveau des structures techniques d'appui et la redynamisation des activités industrielles par le renforcement de l'information économique, le développement de consortiaux/réseau de promotion des exportations, la promotion de partenariat et de compagnonnage, la mise en place de système de traçabilité, l'appui au secteur informel, etc. Il contribuera à améliorer l'environnement des affaires et à faciliter le renforcement de la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers en faveur de l'industrie.

#### **IV. PRIORISATION DES PROGRAMMES DE LA PICA O**

##### **4.1 Pourquoi prioriser ?**

Les priorités doivent répondre aux enjeux et aux besoins d'accélération de l'industrialisation de l'Afrique de l'ouest en permettant à la région de profiter pleinement de ses avantages comparatifs et des opportunités nationales, régionales et internationales.

La priorisation est importante parce qu'il faut rationaliser, même si on part de l'hypothèse que tous les Programmes de la PICA O sont susceptibles d'être financés et qu'ils ont le même degré de préparation. Cependant, il faut éviter la dispersion et le saupoudrage. La priorisation permet de séquencer la mise en œuvre des Programmes en commençant par celui jugé plus apte à contribuer à l'industrialisation réussie de l'Afrique de l'ouest; c'est-à-dire répondre le plus rapidement possible à la vision et aux objectifs de la PICA O avant ou à l'horizon 2030.

Les dix Programmes de la PICA O sont les priorités validées par les acteurs nationaux et communautaires, concourant individuellement et collectivement aux changements escomptés au niveau microéconomique, méso économique et macroéconomique. Leur priorisation s'inscrit dans une démarche programmatique, correspondant à la rationalisation des choix à faire, parce que :

- Les ressources sont limitées, en particulier les ressources financières ;
- Le terme pour atteindre les résultats escomptés de la mise en œuvre de la PICA O est fixé à 2030. C'est-à-dire dans seulement 20 ans ;
- Le contexte de mondialisation, de crise économique et de concurrence internationale accrue dans lequel nous évoluons, génère de nouveaux modes de gouvernance. Avec la Déclaration de Paris de 2004 relative à l'Aide Publique au Développement (transparence, leadership et imputabilité), **deux défis, celui de la performance (efficience, efficacité et équité)** et par conséquent de la promotion de la gestion axée sur les résultats (GAR) et **celui**

**du suivi-évaluation des politiques**<sup>1</sup>, doivent être sérieusement pris en compte dans l'approfondissement de la priorisation des programmes et leur mise en œuvre ;

- Les contributions recherchées de divers acteurs/décideurs (décideurs politiques et partenaires techniques et financiers notamment) engendrent des interactions qui motivent des choix (priorités) ciblés et consensuels.

#### **4.2 Principes directeurs de la priorisation des programmes de la PICA0**

Avant de développer le processus de priorisation, il est important de rappeler quelques grands principes qui constituent les pré-requis sur lesquels s'appuie la mise en œuvre de la PICA0 :

- **Principe de subsidiarité** est un principe important adopté par la CEDEAO, faisant en sorte que toute stratégie régionale sert de complément et de catalyseur aux stratégies nationales, en plus de les harmoniser et de maximiser leur efficacité. Ainsi, la PICA0 constitue la réponse de la région à ses défis de développement industriel et est construit sur la base des axes, des orientations stratégiques et des programmes pertinents communs aux pays. Elle est le complément et non un substitut aux politiques nationales de développement industriel des Etats membres; ces dernières devant, en plus des bases régionales communes, prendre en compte les particularités et singularités de chaque pays de la région dans un cadre harmonisé ;
- **Renforcement de la gouvernance** politique, économique, institutionnelle, sociale, environnementale... en tant que domaine transversal influençant les changements qualitatifs dans tous les autres domaines, est indispensable pour assurer le développement économique et social durable. Il contribue à faire en sorte que les institutions publiques et privées au niveau national et régional, jouent pleinement leurs rôles et rendent compte à leurs mandants. Plusieurs actions sont visées, notamment celles d'ordre stratégique visant au renforcement de l'Etat de droit, la levée des pesanteurs bureaucratiques, l'amélioration de l'environnement des affaires, la sauvegarde de la paix et de la sécurité, etc.

**La consolidation des Etats et de la stabilité régionale** est une priorité: Sans la paix, il n'y a pas de développement industriel. Les conflits détruisent et mènent à la régression plutôt qu'au progrès, accentuant ainsi la pauvreté. L'Afrique de l'ouest ne saurait s'intégrer, intensifier son industrialisation ou construire son développement durable, si les Etats ne connaissent pas la paix en leur sein et entre eux. La mise en œuvre de la PICA0 de manière participative sans exclusion et les résultats escomptés, s'inscrivent dans un contexte de paix et de stabilité, résultant de la bonne gouvernance politique, sociale et économique. Des progrès ont certes été accomplis; mais des difficultés subsistent et la région devra poursuivre ses efforts avec l'appui de la

---

<sup>1</sup> - La revue des politiques régionales a révélé deux faiblesses majeures :i) la faiblesse du suivi – évaluation et ii) celui de la mise en application effective des protocoles par les Etats signataires. In DSRP Afrique de l'ouest – 2006. Page 197-§ 380.

communauté internationale afin de s'inscrire définitivement dans la paix durable, conditionnant la mise en œuvre réussie de toute politique ou/et stratégie de développement économique et social.

**L'amélioration de l'environnement favorable au développement industriel** est une exigence largement expliquée dans les politiques et programmes de promotion du secteur privé ainsi que dans les dénonciations des organisations faitières nationales et régionales du secteur privé ouest africain. La mise en œuvre de mesures idoines pour lever l'insuffisance attractivité de la région, permettra d'attirer davantage les investissements directs étrangers (IDE) et les investissements endogènes afin de réaliser les objectifs et résultats attendus de la PICA0.

- **Investissement dans le capital humain:** L'expérience montre que sans accumulation de capital humain, aucun processus de développement ne saurait s'inscrire dans la durée. La situation du capital humain qualifié en Afrique de l'ouest, est critique et contrarie le développement de la région. En plus de la sous scolarisation globale, la situation est exacerbée par la faible scolarisation et formation des filles (plus de la moitié de la population scolarisable), impactant négativement sur la disponibilité en nombre suffisant des compétences qualifiées. Les Etats membres de la CEDEAO devront donc continuer d'investir dans l'éducation et la formation technique et professionnelle avec un accent particulier sur les filles, pour former davantage de compétences féminines et masculines, capables de soutenir le développement industriel de la région. De même, les actions en faveur de la santé des populations et la lutte contre les pandémies (paludisme, VIH/sida...) devront être intensifiées pour disposer des forces vives nécessaires, entre autres, au développement industriel.
- **Respect des engagements :** parmi les principales causes des échecs des politiques régionales en Afrique de l'ouest en particulier, il ressort toujours le non respect des engagements pris par certains Etats (non application effective des protocoles qu'ils ont signés, non versement des contreparties, etc.). Cela nuit considérablement à la mise en œuvre cohérente des politiques et stratégies régionales ainsi qu'à l'atteinte des résultats escomptés. Ainsi, la mise en œuvre au niveau national des décisions régionales reste l'un des défis majeurs à relever et nécessite non seulement une volonté politique, mais également le renforcement des capacités à tous les niveaux afin d'assurer l'application et le suivi des décisions. La mise en œuvre de la PICA0 suppose donc que les Etats membres de l'Union respectent leurs engagements, favorisant ainsi la soutenabilité de l'action de la Commission de la CEDEAO.

#### **4.3 Présentation des méthodes ou démarches de priorisation des Programmes**

Tous les Programmes de la PICA0 sont d'un intérêt stratégique et seul le Programme de Restructuration et de Mise à niveau de l'industrie a été formulé et validé en mars 2008 par les acteurs nationaux et communautaires avec l'ONUDI comme agence d'exécution. Les autres Programmes devront être formulés pour être

validés ensuite selon les procédures habituelles de la Commission de la CEDEAO, favorisant la participation de tous les acteurs. Enfin, le financement des dix Programmes de la PICA0 et de la mise en œuvre pleine de cette Politique, reste à mobiliser afin d'atteindre les quatre objectifs spécifiques et les 44 résultats escomptés.

Partant de ces considérations, les Programmes de la PICA0 devront être priorisés, activité pour laquelle plusieurs méthodes peuvent être appliquées. Il s'agit notamment de celles exploitant les critères d'impact selon lesquels chaque Programme n'est pas, est peu (moyennement) ou est concerné (fortement) par l'amélioration de/du :

- La densification du tissu industriel;
- La pérennisation des entreprises industrielles existantes;
- L'emploi ;
- La sécurité alimentaire ;
- La prévention sanitaire ;
- L'aménagement territorial ;
- Développement des infrastructures ;
- Développement des technologies et des innovations techniques; etc.

Une autre approche ou méthode de priorisation pourrait être appliquée en s'appuyant sur les contraintes importantes de l'industrialisation de l'Afrique de l'ouest, parmi lesquelles les difficultés de transformer sur place les matières premières locales pour obtenir une meilleure valeur ajoutée, de rechercher une meilleure qualité des biens manufacturés localement, de les transporter et de les commercialiser.

On pourrait également prioriser les Programmes de la PICA0 par les effets multiplicateurs ou d'entraînement sur d'autres activités. Par exemple, l'amélioration de la qualité d'un bien manufacturé localement, peut être synonyme de sa présentation sous une forme plus attractive pour mieux le vendre ; ce qui peut entraîner le développement d'entreprises d'emballages, etc. Un autre exemple, les effets d'entraînement d'un Programme sont considérés importants, en étant en mesure de promouvoir le développement de toute une grappe d'entreprises qui concourent à la production locale d'un bien manufacturé recherché sur le marché national, régional ou international.

Au total, les Programmes de la PICA0 peuvent être priorisés suivant toutes les méthodes ci-dessus avec des analyses et arguments pertinents. Cependant, il ne faut pas perdre de vue ou il faut se rendre à l'évidence de la lacune essentielle de ces méthodes, notamment en ce qui concerne l'objectivité de l'analyse par rapport à la connaissance précise de l'impact des Programmes et de leurs véritables incidences. En effet, la priorisation ainsi réalisée demeurerait subjective, à cause de l'attribution des pondérations fortement variables d'un analyste à l'autre en fonction de leurs appréciations et de leurs sensibilités respectives.

En réalité, la PICA0 ne vaudra que par sa performance découlant nécessairement de celles de la mise en œuvre de ses Programmes (**le défi de la performance- Voir chapitre 4.1 ci-dessus**). Les méthodes de priorisation revues ci-dessus appliquent des critères qui se retrouvent dans la mesure des performances de la mise en œuvre

des Programmes, pouvant être évaluée à l'aune de trois niveaux d'informations objectives, à savoir :

- (i) Les objectifs spécifiques de la Politique;
- (ii) Les résultats que la mise en œuvre des Programmes permette d'atteindre (résultats attendus); et
- (iii) Les effets et impacts attendus de la mise en œuvre de la Politique, encore appelés résultats de développement qui sont par conséquent étroitement liés à des domaines de changements qualitatifs.

Compte tenu de ce qui précède, la priorisation des Programmes de la PICAQ sera donc réalisée en s'appuyant sur ces trois niveaux d'informations objectives soutenus par des analyses permettant d'expliquer les choix en vue d'accroître les chances de la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour la mise en œuvre optimale de la Politique. Ces trois niveaux d'informations objectives permettent en définitive de définir les trois méthodes ou démarches suivantes de priorisation des Programmes de la PICAQ :

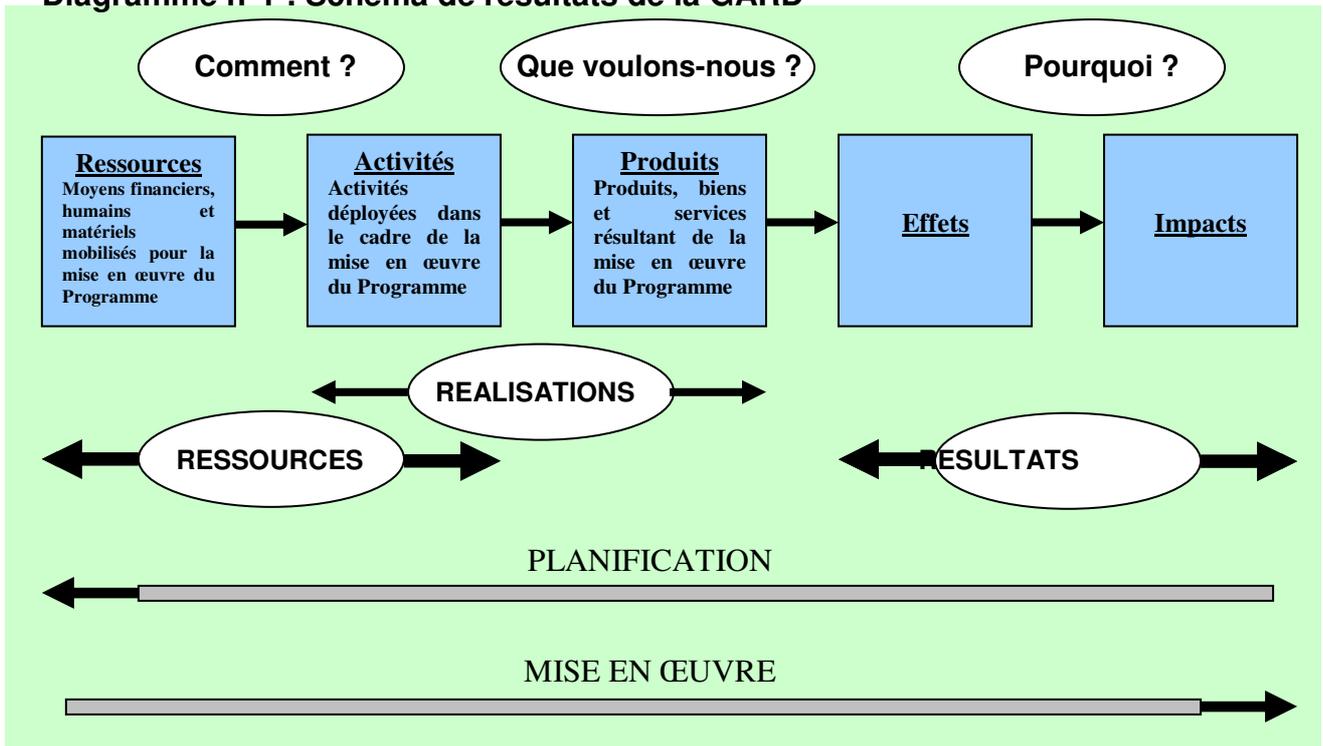
- (i) L'approche basée sur les objectifs spécifiques et les résultats attendus; c'est-à-dire la gestion axée sur les résultats de développement (GARD ou GRD);
- (ii) L'approche fondée sur l'appréciation des effets et impacts, c'est-à-dire les domaines de changements qualitatifs sur lesquels influe directement la mise en œuvre des Programmes;
- (iii) La combinaison des deux premières méthodes susmentionnées (GARD et domaines de changements qualitatifs) pour affiner les analyses.

#### **4.4 Priorisation des Programmes par la gestion axée sur les résultats de développement (GARD)**

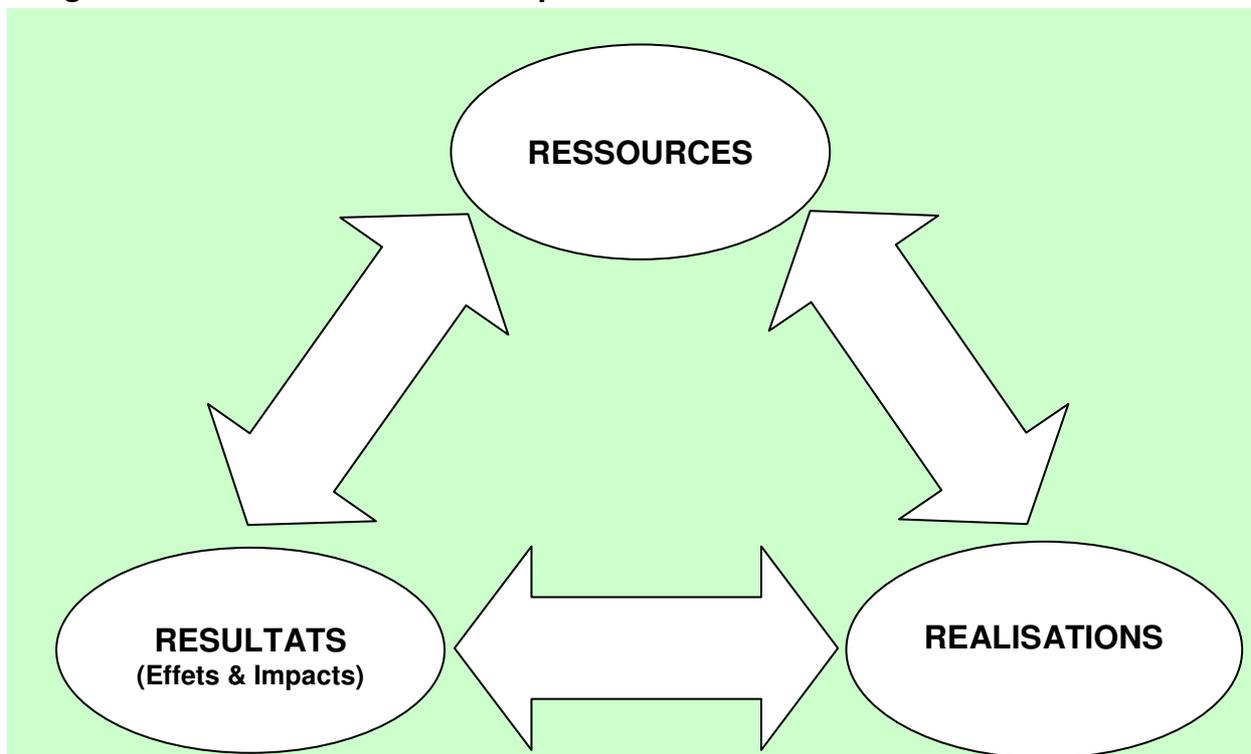
Selon la GARD, la vision et les objectifs constituent le rayonnement et sont les leviers ou vecteurs sur lesquels s'appuyer pour la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la Politique. Le rayonnement est également synonyme de performance (efficacité, efficience et équité), découlant des ressources, des réalisations concrètes (actions et produits) et des résultats de développement tangibles (effets et impacts). Il faut donc veiller au bon équilibre entre les 3R: Ressources, Réalisations et Résultats.

La chaîne des résultats de la Gestion Axée sur les Résultats de Développement (GARD) est schématisée par les diagrammes n°1 et 2 ci-dessous.

**Diagramme n°1 : Schéma de résultats de la GARD**



**Diagramme n°2 : Trouver le bon équilibre entre les trois « R »**



La priorisation des Programmes de la PICA0 par la GARD est d'autant plus rationnelle que ceux-ci ont une articulation claire de quatre (4) objectifs spécifiques et de 44 principaux résultats attendus.

#### 4.4.1 Première étape utilisant la GARD pour la priorisation par les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques et les principaux résultats attendus sont les premier et deuxième niveaux d'informations objectives des Programmes de la PICA0. En partant du principe que les objectifs spécifiques sont égaux entre eux et qu'il en est de même pour les résultats attendus entre eux, il est donc rationnel de comparer et de hiérarchiser les Programmes en fonction du nombre d'objectifs spécifiques auxquels chacun contribue.

Le premier niveau de priorisation est fait en s'appuyant sur les 4 objectifs spécifiques (1<sup>er</sup> niveau). Le tableau 1 ci-dessous extrait du Plan d'Action de la PICA0 (Annexe 1), présente pour chaque Programme, le nombre d'objectifs spécifiques auxquels il concourt directement à la réalisation.

**Tableau 1 : Nombre d'objectifs spécifiques auxquels concourent directement les Programmes**

N° d'ordre (1)	Titres des Programmes	Objectifs spécifiques	
		Intitulés	Nbre
1	Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	Objectif spécifique 1 : Diversifier et élargir la base de la production industrielle de la région, en portant progressivement le taux de transformation des matières premières locales à en moyenne 30% en 2030, par le soutien à la création de nouvelles capacités industrielles de production, au développement et à la mise à niveau de celles existantes. Objectif 2: Augmenter progressivement la contribution de la production manufacturière dans le PIB régional, de la moyenne actuelle (6-7%) à une moyenne de plus de 20% en 2030.	2
2	Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	Objectif spécifique 1 :	1
3	Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI).	Objectif spécifique 1 :	1
4	Développement du financement régional	Objectif spécifique 1 : Objectif spécifique 3 : Accroître progressivement les échanges intra communautaires en Afrique de l'ouest à 40% en 2030, avec une part de 50% de ces échanges portée par les biens manufacturés de la région	2
5	Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ	Objectif spécifique 3 :	1
6	Création du réseau régional de partenariat industriel	Objectif spécifique 3 : Objectif spécifique 4 : Accroître progressivement le taux d'exportation sur le marché mondial des produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest, de 0,1% actuellement à 1% en 2030 par le renforcement et le développement des compétences, de la compétitivité de l'industrie et des infrastructures qualité (normalisation, accréditation et certification), d'information, de communication et de transport notamment.	2
7	Développement des infrastructures	Objectif spécifique 3 : Objectif spécifique 4 :	2
8	Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM).	Objectif spécifique 1 : Objectif spécifique 2 : Objectif spécifique 4 :	3
9	Programme de développement des capacités managériales et des compétences.	Objectif spécifique 1 : Objectif spécifique 4 :	2
10	Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie.	Objectif spécifique 1 : Objectif spécifique 2 : Objectif spécifique 4 :	3

(1) dans le document de la PICA0

En fonction du nombre d'objectifs spécifiques auxquels ils concourent directement, les Programmes de la PICAQ sont classés en trois catégories ou priorités suivantes:

- **La catégorie ou priorité 1 (1<sup>ère</sup> priorité)** concerne les Programmes qui concourent directement à la réalisation à la fois de trois objectifs spécifiques. Il s'agit du Programme 8 (Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM)) et du Programme 10 (Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie);
- **La catégorie 2 (2<sup>ème</sup> priorité)** : Les Programmes concourant directement à la réalisation à la fois de deux objectifs spécifiques, sont les 5 suivants : Programme 1 (Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries) ; Programme 4 (Développement du financement régional) ; Programme 6 (Création du réseau régional de partenariat industriel) ; Programme 7 (Développement des infrastructures) et Programme 9 (Programme de développement des capacités managériales et des compétences);
- **La catégorie 3 (3<sup>ème</sup> priorité)** englobe les Programmes qui concourent directement à la réalisation d'un seul objectif spécifique. Il s'agit du Programme 2 (Programme de recherche industrielle et de développement - RI&D) ; du Programme 3 (Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle -DPI) et du Programme 5 (Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ).

Cette première étape réalisée, la seconde étape peut être abordée avec le second niveau portant sur les principaux résultats attendus de la mise en œuvre des Programmes, en comparant ceux-ci exclusivement dans leurs catégories respectives.

#### **4.4.2 Seconde étape utilisant la GARD pour la priorisation par les principaux résultats attendus**

Le plan d'action de la PICAQ met également en corrélation, les dix Programmes de la Politique et les principaux résultats que la mise en œuvre de chacun d'eux permettra d'atteindre. Plus le nombre de résultats attendus est élevé, plus est important le Programme dans sa catégorie de priorité. Les résultats de cette analyse sont les suivants :

##### **Programmes de la 1<sup>ère</sup> priorité**

Le Programme 8 vise l'atteinte de six (6) résultats attendus, tandis que le Programme 10 contribuera à atteindre quatre (4) résultats attendus. Sur cette base, le Programme 8 est classé 1<sup>er</sup> suivi du Programme 10 (2<sup>ème</sup>) sur les dix Programmes de la PICAQ.

##### **Programmes de la 2<sup>ème</sup> priorité**

Cette seconde priorité comprend cinq programmes (Programmes 1, 4, 6, 7 et 9). La mise en œuvre du Programme 1 permettra d'atteindre sept (7) résultats, alors que le Programme 7 permettra l'atteinte de six (6) résultats et le Programme 4, cinq (5)

résultats attendus. Ces trois Programmes sont classés respectivement 3<sup>ème</sup> (Programme 1), 4<sup>ème</sup> (Programme 7) et 5<sup>ème</sup> (Programme 4).

Ils sont suivis du Programme 6 au 6<sup>ème</sup> rang pour 4 résultats attendus et le Programme 9 au 7<sup>ème</sup> rang pour 3 résultats attendus.

### Programmes de la 3<sup>ème</sup> priorité

Les trois derniers, sont les Programmes 2, 3 et 5. Le Programme 5 permettra d'atteindre 4 résultats attendus contre 3 pour le Programme 2 ; et 2 pour le Programme 3. Ce qui les classe respectivement 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> sur les dix Programmes de la PICAQ.

#### 4.4.3 Conclusion de la priorisation des Programmes par la gestion axée sur les résultats de développement (GARD)

En définitive, la priorisation des Programmes de la PICAQ selon la GARD donne le résultat présenté au tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2: Priorisation des Programmes de la PICAQ par la GARD**

Priorités	Programmes		Nombre de principaux résultats attendus	Rang
1	Programme 8	Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM).	6	1 <sup>er</sup>
	Programme 10	Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie.	4	2 <sup>ème</sup>
2	Programme 1	Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	7	3 <sup>ème</sup>
	Programme 7	Développement des infrastructures	6	4 <sup>ème</sup>
	Programme 4	Développement du financement régional	5	5 <sup>ème</sup>
	Programme 6	Création du réseau régional de partenariat industriel	4	6 <sup>ème</sup>
	Programme 9	Programme de développement des capacités managériales et des compétences.	3	7 <sup>ème</sup>
3	Programme 5	Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ	4	8 <sup>ème</sup>
	Programme 2	Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	3	9 <sup>ème</sup>
	Programme 3	Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI).	2	10 <sup>ème</sup>

## **4.5 Priorisation des Programmes par les domaines de changements qualitatifs**

### **4.5.1 Les domaines de changements qualitatifs**

Cette seconde approche de la priorisation des Programmes de la PICA0 est fondée sur l'appréciation des effets et impacts de la mise en œuvre des Programmes ; c'est-à-dire les changements que cette mise en œuvre permet d'opérer. Pour cela, les analyses des changements qualitatifs engendrés par le développement industriel à travers le monde au cours du siècle passé, sont une excellente référence.

Ces changements qualitatifs, pris en compte pour élaborer la PICA0 adoptée par les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la région, ont également alimenté plusieurs réflexions et conduit à l'élaboration de nouveaux plans, stratégies et politiques de développement économique et social de l'Afrique: DSRP nationaux et régionaux, Vision 2020 de la CEDEAO, Programme de développement de la CEDEAO pour l'APE, Stratégie de création et de rétention de la richesse de la CEA, Développement industriel accéléré de l'Afrique (DIAA), réflexions organisées par le CODESRIA<sup>2</sup>, etc.

De façon unanime, toutes ces analyses s'accordent sur les six domaines de changements qualitatifs majeurs suivants, sur lesquels influe directement le développement industriel:

**1. L'approfondissement de l'intégration régionale:** L'approfondissement de l'intégration régionale, est essentiel à la fois pour soutenir et être le vecteur, entre autres, du développement industriel, du commerce et de l'instauration d'une croissance économique durable. Ce processus est cependant fortement tributaire des avancées dans les secteurs comme la libre circulation des personnes et des biens, le développement des infrastructures, la sécurité & la paix et la gouvernance politique, économique, institutionnelle, sociale...Il s'agit de construire un espace économique ouvert, compétitif et favorable en particulier à l'investissement industriel et au développement du secteur privé, qui serve de plateforme aux économies de la région pour leur participation plus effective aux courants des échanges régionaux de biens manufacturés et de services. Malgré les progrès réalisés et les nouvelles perspectives de croissance, les efforts devront être soutenus au regard des attentes. Il s'en suit donc que l'intégration est de facto, la première priorité de l'agenda régional.

**2. La création de richesses et d'emplois:** La création de richesses (création d'entreprises, investissements structurants, renforcement de la formation et de la constitution du vivier de compétences et de talents, stimulation et renforcement de l'entrepreneuriat endogène, rétention de la richesse/formation du capital, etc.) et l'accès à l'emploi demeurent problématiques en Afrique de l'ouest. Cette problématique couplée aux faiblesses en matière de gouvernance, notamment les insuffisances relevées dans le partage des richesses créées, a certainement contribué à exacerber la pauvreté qui frappe plus de la moitié de la population ouest

---

<sup>2</sup> - Conférence du CODESRIA du 25 – 27 juillet 2008 à Lusaka (Zambie) sur "Repenser la politique commerciale et industrielle pour le développement africain".

africaine avec une incidence particulière sur les femmes, les jeunes et en milieu rural.

L'investissant dans le développement industriel générateur de richesses et d'emplois décents, et accélérateur de l'amélioration du bien être social des populations en améliorant la gouvernance, en particulier le partage équitable des richesses créées, contribuera à la réduction de la pauvreté inscrite dans l'agenda politique de tous les Etats membres de la CEDEAO et dans celui de leurs partenaires au développement.

**3. La croissance économique durable** : L'industrialisation de l'Afrique de l'ouest constitue l'emprise stratégique pour le développement économique et social de la région au regard de l'abondance de ses matières premières non encore suffisamment transformées localement. Cette transformation industrielle créera des liens avec le reste de l'économie, soutiendra la production d'autres secteurs et renforcera le développement technologique de la région. Par ailleurs, la vigueur dans le traitement du fardeau de la dette qui a longtemps pesé sur les finances publiques et le développement de la circulation/accès à l'information dans les pays, ont favorisé l'accroissement observé de l'investissement public et privé dans des réalisations structurantes ainsi que l'amélioration de la gouvernance, malgré le défi d'une formidable croissance démographique. Au total, la combinaison de toutes ces performances amenées particulièrement par le développement industriel, feront de l'Afrique de l'ouest, une zone de croissance économique élevée et durable et une région émergente.

**4. Le renforcement de la position régionale dans la mondialisation** : L'analyse des différentes dimensions de la mondialisation (développement des flux d'exportation, des flux d'investissements et la constitution des réseaux mondiaux de production et d'information) révèle que la situation de l'Afrique de l'ouest requiert la mise en œuvre diligente de politiques comme la PICAIO pour changer les paradigmes des relations entre la région et le reste du monde. Il s'agit de faire en sorte à attirer plus d'investissements directs, de participer davantage aux réseaux et de renforcer la mise sur les marchés mondiaux de biens manufacturés et de services compétitifs de la région, contrairement aux exportations dominantes actuelles de matières premières.

**5 Le développement technologique** : La créativité, la création, les sciences et la technologie sont absolument les éléments dynamiques qui vont de pairs avec le développement industriel réussi.

**6. La prospective & intelligence économique (IE)** : Le concept de prospective ou d'IE intègre les domaines offensifs comme l'attention portée aux marchés et aux consommateurs à l'échelle mondiale, l'anticipation de nouvelles règles internationales, les transpositions des directives internationales, en particulier de l'OMC. Ainsi, le développement industriel induit dans ce monde globalisé, le réflexe particulièrement en lien avec les analyses des marchés qu'ils soient endogènes,

sous régionaux, régionaux ou mondiaux et des accords commerciaux (mondial, régionaux et inter régionaux) pour tirer profit des opportunités.

#### 4.5.2 Classification et poids des domaines de changements qualitatifs

Il s'agit en réalité, à travers les domaines de changements qualitatifs, de mesurer les performances économiques et du progrès social et culturel générés par la mise en œuvre des politiques, stratégies, etc. Les performances économiques sont à la fois micro, meso et macro économiques, tandis que le progrès social et culturel se réfère à un ensemble d'indicateurs pertinents pour mesurer les avancées aux plans culturel, de la gouvernance, de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté.

Dans le même temps, le niveau de l'emploi fait parti des variables dont la détermination est essentielle dans la mesure des performances économiques. D'autre part, toutes les analyses pertinentes s'accordent sur le fait que c'est la réalisation des performances économiques qui engendrent le progrès social, plus que l'inverse, dès lors que ce dernier est pris en compte de manière appropriée à la fois dans le partage de la richesse, la lutte contre la pauvreté et les progrès économiques. Cependant, on s'est également aperçu à la pratique que si la croissance économique est nécessaire, elle n'est pas suffisante parce que souvent accompagnée de l'accroissement des inégalités, voire de la pauvreté. D'où la nécessité d'assurer le partage équitable des richesses créées, notamment par l'industrialisation.

C'est pourquoi, l'analyse des changements qualitatifs cible la mesure des progrès par des indicateurs statistiques pertinents pour évaluer les politiques, en retenant ces deux classifications, à savoir, les performances économiques et le progrès social et culturel.

Sur un total de 8 points possibles, l'intégration régionale d'une part, et la création de richesses et d'emplois d'autre part, impactant l'un et l'autre sur les performances économiques et le progrès social et culturel, recueillent chacun 2 points, soit un poids de 25% dans les changements qualitatifs. Les autres facteurs influent plutôt directement sur les performances économiques. Ils ont une valeur individuelle de 12,5%. Le tableau 3 ci-dessous illustre cette analyse.

**Tableau 3: Classification et poids des changements qualitatifs majeurs**

Classification du progrès	Domaines de changements qualitatifs majeurs					
	Intégration régionale	Création de richesses et d'emplois	Croissance économique durable	Renforcement de la position régionale dans la mondialisation	Développement technologique	Prospective & intelligence économique
<b>Performances économiques</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Progrès social et culturel</b>	X	X				
<b>Total</b>	2	2	1	1	1	1
<b>%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>

Ainsi, le signe « X » correspond à un poids de 12,5%.

### **4.5.3 Application de la méthode et résultats**

La démarche consiste à apprécier chaque Programme de la PICA0 en tenant compte des résultats attendus pour décliner les domaines de changements qualitatifs majeurs sur lesquels sa mise en œuvre impactera directement. Il est important de s'attacher uniquement à l'impact direct, car en réalité les impacts indirects de la mise en œuvre de chaque Programme de la PICA0 touchent tous ces facteurs. L'appréciation des changements qualitatifs est facilitée par les indicateurs clés afin d'illustrer ces changements

Pour chaque Programme, sont identifiés les domaines de changements qualitatifs majeurs en cochant la case appropriée. Et, à chaque changement qualitatif est appliqué son poids défini dans le tableau 3 ci-dessus.

L'annexe 3 donne les détails des liens entre les Programmes de la PICA0 et leurs domaines de changements qualitatifs. La synthèse est présentée dans la matrice du tableau 4 ci-après.

**Tableau 4 : Matrice des changements qualitatifs majeurs de la PICA0**

CHANGEMENTS QUALITATIFS			PROGRAMMES DE LA PICA0 (selon l'ordre de présentation dans le document de la Politique)									
N°	Domaines majeurs	Indicateurs clefs liés aux principaux résultats attendus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	APPROFONDISSEMENT DE L'INTEGRATION REGIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale</li> <li>• Accroissement du commerce intra africain.</li> </ul>	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2	CREATION DE RICHESSES ET D'EMPLOIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération/création d'emplois ;</li> <li>• Création de richesses (création d'entreprises, renforcement de la formation et de la constitution du vivier de compétences et de talents, Stimulation et renforcement de l'entrepreneuriat endogène, rétention de la richesse/formation du capital, etc.)</li> <li>• Accélération de l'amélioration du bien être social des populations.</li> </ul>	XX			XX			XX	XX	XX	XX
3	CROISSANCE ECONOMIQUE DURABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance élevée du PIB ;</li> <li>• Accélération de la réalisation des investissements structurants.</li> <li>• Renforcement du partenariat public- privé (renforcement du PPP);</li> <li>• Amélioration de l'environnement des affaires;</li> <li>• Amélioration/accélération de l'aménagement de l'espace communautaire.</li> </ul>	X	X		X	X	X	X	X	X	X
4	RENFORCEMENT DE LA POSITION REGIONALE DANS LA MONDIALISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation (favoriser l'intégration des entreprises de la région dans les réseaux mondiaux de production des biens manufacturés et services, etc. °)</li> </ul>	X			X		X	X	X	X	X
5	DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies ;</li> <li>• Développement de la Qualité (Démarche, certification, produits, culture qualité, etc.) ;</li> <li>• Acquisition de Droits de Propriété Intellectuelle (DPI).</li> </ul>	X	X	X				X	X		X
6	PROSPECTIVE INTELLIGENCE ECONOMIQUE (IE) &	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion ou/et mise en œuvre de dispositions et mesures d'anticipation, prise en compte des tendances lourdes<sup>1</sup> etc.),</li> <li>• Mise en œuvre de stratégies innovantes.</li> </ul>	X	X	X	X				X		X
<b>TOTAL DES POIDS ATTRIBUES AUX DOMAINES DE CHANGEMENTS QUALITATIFS</b>			<b>100,0%</b>	<b>37,5%</b>	<b>50,0%</b>	<b>87,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>50,0%</b>	<b>87,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>75%</b>	<b>100,0%</b>

**X = 12,5%**

1: Marchés et consommateurs à l'échelle mondiale, anticipation de nouvelles règles internationales, les transpositions des directives internationales, en particulier de l'OMC; ensemble des variables majeures porteuses d'avenir (évolutions sociétales liées notamment aux droits sociaux, économiques et culturels, réflexions/actions sur les coûts et les risques, etc.).

Les résultats du tableau 4 ci-avant, montrent que selon les poids des changements qualitatifs majeurs, il se dégage cinq groupes de Programmes suivants :

- Le 1<sup>er</sup> groupe avec 100,0%, est constitué des Programmes 1, 8 et 10 ;
- Le 2<sup>ème</sup> groupe avec 87,5%, est constitué des Programmes 4 et 7 ;
- Le 3<sup>ème</sup> groupe avec 75%, comprenant le seul Programmes 9 ;
- Le 4<sup>ème</sup> groupe avec 50,0% constitué des Programmes 3 et 6 ; et
- Le 5<sup>ème</sup> groupe avec 37,5% est constitué des Programmes 2 et 5.

Le tableau 5 ci-dessous présente chaque Programme selon son rang.

**Tableau 5 : Rangs des Programmes suivant la priorisation par l'analyse des changements qualitatifs**

Programmes		Domaines de changements qualitatifs	Total des poids	Rang
Programme 1	Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance Economique durable ; Mondialisation ; Développement technologique ; Prospective & IE.	100,0%	1 <sup>er</sup>
Programme 8	Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM).	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance Economique durable ; Mondialisation ; Développement technologique ; Prospective & IE.	100,0%	1 <sup>er</sup> ex.
Programme 10	Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie.	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance Economique durable ; Mondialisation ; Développement technologique ; Prospective & IE.	100,0%	1 <sup>er</sup> ex.
Programme 4	Développement du financement régional	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance économique durable ; Mondialisation ; Prospective & IE.	87,5%	4 <sup>ème</sup>
Programme 7	Développement des infrastructures	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance économique durable ; Mondialisation ; Développement technologique.	87,5%	4 <sup>ème</sup> ex.
Programme 9	Programme de développement des capacités managériales et des compétences.	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance économique durable ; Mondialisation.	75,0%	6 <sup>ème</sup>
Programme 3	Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI).	Intégration régionale ; Développement technologique ; Prospective & IE.	50,0%	7 <sup>ème</sup>
Programme 6	Création du réseau régional de partenariat industriel	Intégration régionale ; Croissance économique durable ; Mondialisation.	50,0%	7 <sup>ème</sup> ex.
Programme 2	Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	Croissance économique durable ; Développement technologique ; Prospective & IE.	37,5%	9 <sup>ème</sup>
Programme 5	Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ	Intégration régionale ; Croissance économique durable.	37,5%	9 <sup>ème</sup> ex.

La méthode de la priorisation des Programmes par l'appréciation des domaines de changements qualitatifs, montre ainsi ses limites; les résultats obtenus devant être affinés pour «départager » les Programmes de même niveau d'appréciation.

#### **4.6 Priorisation des Programmes par la combinaison des méthodes de la GARD et des domaines de changements qualitatifs**

La combinaison des deux méthodes consiste à affiner les résultats de l'appréciation des domaines de changements qualitatifs en appliquant la démarche de priorisation par la gestion axée sur les résultats de développement à travers les objectifs spécifiques et, en cas de besoin, par les principaux résultats attendus.

Ainsi, quand deux ou plusieurs Programmes recueillent le même suffrage à l'issue de l'analyse des domaines de changements qualitatifs, ils sont départagés par le nombre des objectifs spécifiques à l'atteinte desquels ils concourent (tableau 1). S'ils sont toujours à «égalité », ils sont départagés par le nombre de résultats attendus de leur mise en œuvre (tableau 2).

Le croisement de ces trois tableaux 5, 2 et 1, permet d'obtenir le tableau 6 de synthèse présenté ci-après et permettant de faire les commentaires suivants:

- Les Programmes 1, 8 et 10 ont 100% d'impact direct sur les domaines de changements qualitatifs. Le Programme 8, en raison de sa contribution à 3 objectifs spécifiques et 6 résultats attendus, est classé premier devant le Programme 10 arrivée en seconde position avec 3 objectifs spécifiques et 4 résultats attendus. Le Programme 1 est classé troisième par l'atteinte de 2 objectifs spécifiques.
- Les Programmes 4 et 7 enregistrent chacun 87,5% des changements qualitatifs et contribuent à l'atteinte de 2 objectifs spécifiques. Mais, le Programme 7 contribue à la réalisation de 7 résultats attendus contre 5 pour le Programme 4. Le Programme 7 est classé 4<sup>ème</sup>, tandis que le Programme 4 occupe le 5<sup>ème</sup> rang.
- Le Programme 9 avec 75% des changements qualitatifs est au 6<sup>ème</sup> rang.
- Les Programmes 3 et 6 ont chacun 50% de poids sur les changements qualitatifs, avec l'avantage que le Programme 6 contribue à l'atteinte de 2 objectifs spécifiques et se classe donc 7<sup>ème</sup> contre 1 objectifs spécifique pour le Programme 3, classé 8<sup>ème</sup>.
- Les Programmes 5 et 2 ont chacun 37,5% et contribuent à l'atteinte d'un objectif spécifique. Le Programme 5, en plus de contribuer à l'intégration régionale (la priorité des priorités), vise l'atteinte de 4 résultats attendus contre 3 pour le Programme 2. Le Programme 5 est classé 9<sup>ème</sup> tandis que le Programme 2 occupe le 10<sup>ème</sup> rang.

**Tableau 6: Priorisation des Programmes par la combinaison des deux méthodes de la GARD et des domaines de changements qualitatifs**

Programmes		Domaines de changements qualitatifs	Total des poids	Nombre d'objectifs spécifiques	Nombre de principaux résultats attendus	Rangs issus du croisement
Programme 8	Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM).	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance Economique durable ; Mondialisation ; Développement technologique ; Prospective & IE.	100,0%	3	6	1 <sup>er</sup>
Programme 10	Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie.	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance Economique durable ; Mondialisation ; Développement technologique ; Prospective & IE.	100,0%	3	4	2 <sup>ème</sup>
Programme 1	Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance Economique durable ; Mondialisation ; Développement technologique ; Prospective & IE.	100,0%	2	7	3 <sup>ème</sup>
Programme 7	Développement des infrastructures	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance économique durable ; Mondialisation ; Développement technologique.	87,5%	2	6	4 <sup>ème</sup>
Programme 4	Développement du financement régional	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance économique durable ; Mondialisation ; Prospective & IE.	87,5%	2	5	5 <sup>ème</sup>
Programme 9	Programme de développement des capacités managériales et des compétences.	Intégration régionale ; Création de richesses et d'emplois ; Croissance économique durable ; Mondialisation.	75,0%	2	3	6 <sup>ème</sup>
Programme 6	Création du réseau régional de partenariat industriel	Intégration régionale Mondialisation Croissance économique durable	50,0%	2	4	7 <sup>ème</sup>
Programme 3	Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI).	Intégration régionale Développement technologique Prospective & IE	50,0%	1	2	8 <sup>ème</sup>
Programme 5	Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ	Intégration régionale Croissance économique durable	37,5%	1	4	9 <sup>ème</sup>
Programme 2	Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	Croissance économique durable Développement technologique Prospective & IE	37,5%	1	3	10 <sup>ème</sup>

## V. CONCLUSIONS DE LA PRIORISATION DES PROGRAMMES

### 5.1 Résultat final de la Priorisation des Programmes de la PICA0

Des trois méthodes exploitées, la troisième méthode combinant les deux premières est la plus équilibrée, car elle tient compte d'une part, des informations objectives de la PICA0 (4 objectifs spécifiques et 44 principaux résultats), et d'autre part, des domaines de changements qualitatifs majeurs adoptés par toutes les analyses pertinentes de la communauté régionale et internationale en matière de développement économique, social et culturel, en particulier dans le domaine du développement industriel.

Dans tous les cas de figures, sept (7) Programmes se détachent pour être dans le peloton de tête quelque soit la méthode de priorisation utilisée. Ils sont suivis des trois autres Programmes. L'état de la situation des Programmes de la PICA0 par l'exploitation des trois méthodes de priorisation est le suivant:

- **Le Programme 8** est toujours classé dans le peloton de tête quelque soit la méthode utilisée. La combinaison des méthodes le classe en tête des dix Programmes de la PICA0.
- **Les Programmes 1 et 10** ont permuté continuellement entre la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> place selon la méthode utilisée. La combinaison des méthodes a permis de fixer finalement le Programme 10 en seconde position, tandis que le Programme 1 est au 3<sup>ème</sup> rang.
- **Les Programmes 4 et 7** sont quasiment du même niveau de priorité quelque soit la démarche utilisée. La combinaison des méthodes a permis de classer le Programme 7 au 4<sup>ème</sup> rang et le Programme 4 au 5<sup>ème</sup> rang.
- **Le Programme 9** est demeuré dans la position stable de 6<sup>ème</sup> ou 7<sup>ème</sup> en fonction des 2 premières méthodes. La combinaison des méthodes le confirme à la 6<sup>ème</sup> place.
- **Le Programme 6** a alterné entre la 6<sup>ème</sup> et la 7<sup>ème</sup> place selon les méthodes. Finalement, la combinaison des méthodes le confirme à la 7<sup>ème</sup> place.
- **Le Programme 3** qui occupait le 10<sup>ème</sup> rang dans la méthode de priorisation par la GARD, fait un bon qualitatif en se positionnant au 7<sup>ème</sup> rang exéquo avec le Programme 6 dans la méthode des changements qualitatifs. La combinaison des méthodes confirme cette ascension en classant ce Programme au 8<sup>ème</sup> rang.
- **Les Programmes 5 et 2** sont demeurés dans le dernier tiercé quelque soit la méthode de priorisation utilisée. Avec la combinaison des méthodes, ils sont respectivement en 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> position.

La priorisation des Programmes de la PICA0 a été réalisée en exploitant des méthodes scientifiques éprouvées. Le résultat final constitue de ce fait, un facteur de

succès dans la mobilisation des ressources, notamment pour la formulation des Programmes et pour leur mise en œuvre.

Les défis majeurs relevés à travers cette analyse, en particulier aux chapitres 4.1 (Pourquoi prioriser ?) et 4.2 (principes directeurs de la priorisation des programmes) devront être adressés de manière satisfaisante dans la formulation et traduite avec efficacité dans la mise en œuvre des Programmes. La question de la communication sera prise en compte de manière globale dans la mobilisation autour de la PICA0 et spécifique dans la diffusion des résultats et de l'information des populations, des acteurs nationaux et communautaires ainsi que des partenaires au développement de la région.

En définitive, la priorisation finale des Programmes telle que présentée au tableau 6 ci-dessus, découlant de la combinaison de la Gestion Axée sur les Résultats de Développement (GARD) et la méthode des Domaines de Changements Qualitatifs (DCQ), a été validée par les experts nationaux des secteurs publics et privés des Etats membres de la CEDEAO ainsi que les experts des institutions régionales (Commission de la CEDEAO, BIDC et BOAD) au cours de leur atelier des 18-20 janvier 2011 à Lomé (Togo).

Cette priorisation validée constitue néanmoins un cadrage conditionnée, car on ne peut finalement mettre en œuvre un Programme que si l'on en a le financement.

Les experts nationaux et communautaires participant à l'atelier, ont également relevé que de manière subjective, certains aspects comme par exemple le développement des infrastructures, pourraient être perçus comme la priorité des priorités. Or en réalité, les méthodes scientifiques appliquées montrent que cela n'est pas forcément le cas. Les participants ont par ailleurs noté que la mise en œuvre de la PICA0 a commencé, car quelques uns de ses Programmes, comme par exemple, le développement des infrastructures et la promotion des micro-entreprises, des PME/PMI et des grandes industries, sont en cours de réalisation par la Commission de la CEDEAO en partenariat avec les Etats membres. La synergie sera également renforcée en interne au sein de la Commission de la CEDEAO entre les départements impliqués (Mines et industrie, Promotion du secteur privé...), notamment lors de la formulation des Programmes et l'accélération de leur mise en œuvre.

---

# **ANNEXES**

# PLAN D'ACTION DE LA PICAO

- **Objectif spécifique 1:** Diversifier et élargir la base de la production industrielle de la région, en portant progressivement le taux de transformation des matières premières locales à en moyenne 30% en 2030, par le soutien à la création de nouvelles capacités industrielles de production, au développement et à la mise à niveau de celles existantes.
- ✓ **Indicateur stratégique de performance :** Le taux de transformation des matières premières locales augmente progressivement et atteint en moyenne 30% en 2030.
- ✓ **Période de mise en œuvre des activités :** 2010-2030

Programmes	Activités	Résultats attendus	Indicateurs opérationnels	Moyens de vérification	Sources de financement	Principaux Responsables
Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	1. Développer un modèle de référence adaptable par chaque pays pour la promotion des micro-entreprises et des PME/PMI (incubateurs, clusters, OVOP, transition progressive des entreprises du secteur informel vers le secteur moderne, etc.) et tenant compte des avantages comparatifs et des complémentarités. 2. Promouvoir les entreprises communautaires et les grandes entreprises, tenant compte des avantages comparatifs et des complémentarités dans le cadre du développement équilibré/harmonisé de l'espace régional. 3. Promouvoir la stratégie Agrobusiness et le plan d'actions de la CEDEAO. 4. Appuyer l'adoption du TEC de la CEDEAO.	1. Le tissu industriel de la région est densifié avec davantage de création d'entreprises manufacturières. 2. La création d'emplois au niveau national et régional, est décuplée. 3. Des entreprises communautaires et des grandes entreprises sont créées ou formalisées et tiennent compte des avantages comparatifs et des complémentarités dans la région.. 4. La stratégie Agrobusiness de la CEDEAO est mise en œuvre. 5. Le TEC de la CEDEAO est adopté.	1. Disponibilité du modèle de référence visé. 2. Nombre d'emplois créés chaque année. 3. Nombre d'entreprises manufacturières créées par an. 4. Nombre d'entreprises communautaires créées et/ou formalisées par an. 5. Nombre d'Etats membres appliquant le TEC de la CEDEAO. 6. Nombre de projets d'investissements réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Agrobusiness de la CEDEAO.	1. Rapports annuels de suivi (mécanismes pertinents de la CEDEAO).  2. Rapports annuels sur le développement industriel de la région (CEDEAO)  3. Rapports quinquennaux de suivi-évaluation (CEDEAO)  4. Rapport final d'évaluation (CEDEAO)	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; la Coopération japonaise, et autres partenaires techniques et financiers (PTF).	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, et le secteur privé.
Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	5. Renforcer les liens entre la R & D et l'industrie par la promotion de partenariats entre le secteur privé et les structures de recherche. 6. Encourager la création de parcs technologiques et scientifiques. 7. Mobiliser les ressources pour la valorisation industrielles des brevets ouest africains.	6. Des résultats de recherche sont valorisés par le secteur privé. 7. La région dispose de parcs technologiques et industriels abritant des entreprises. 8. Le FAPI et toute autre ressource contribuent à l'élargissement de la base industrielle de la région par la création d'entreprises manufacturières basées sur les brevets ouest africains	7. Nombre d'entreprises manufacturières créées par an sur la base de brevets « ouest africains» 8. Nombre de parcs technologiques et scientifiques créés chaque année. 9. Taux de transformation atteint annuellement pour chaque matière première locale 10. Taux du niveau ou degré de transformation atteint annuellement pour chaque matière première locale.		Commission de la CEDEAO, Etats membres, secteur privé, FAPI (OAPI), pays émergents du sud et PTF.	Commission de la CEDEAO, Etats membres, OAPI, détenteurs des brevets, opérateurs économiques, Centres de recherche, Centres technologiques, PTF
Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI)	8. Renforcer et encourager le partenariat entre les institutions régionales chargées de la gestion de la propriété intellectuelle. 9. Former et sensibiliser la société civile, la presse, le secteur privé et le secteur public sur la protection des DPI	9. Toutes les institutions régionales chargées de la gestion de la propriété intellectuelle, coopèrent étroitement. 10. Tous les acteurs sont sensibilisés et formés sur la protection des DPI.	11. Nombre d'ateliers et de rencontres organisés dans la région pour sensibiliser et informer sur les DPI. 12. Pourcentage de décideurs parmi les différents acteurs sensibilisés sur les DPI.		Commission de la CEDEAO, les Etats membres et les PTF	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé, la presse et la société civile.
Développement du financement régional.	10. Appuyer la mise en place de mécanismes innovants de financement et de garantie pour l'industrie. 11. Appuyer la création de l'institution financière des femmes de l'Afrique de l'ouest.	11. Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès au financement pour l'investissement industriel. 12. L'institution financière des femmes de l'Afrique de l'ouest, est opérationnelle et accessible aux bénéficiaires.	13.. Evolutions annuelles du niveau d'investissement industriel par rapport aux PIB nationaux et régional. 14.. Nombre d'entreprises manufacturières créées et gérées par des femmes ouest africaines avec l'appui de leur institution financière.		Commission de la CEDEAO, Etats membres, BIDC, BOAD, BRS, FSA, BAD, pays émergents du sud, banques commerciales, épargne locale, caisses de dépôts et de consignation, fonds de garantie, autres institutions du secteur privé et PTF	Commission de la CEDEAO, Etats membres, BIDC, BOAD, BRS et secteur privé
Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie.	12. Appuyer le renforcement et la pérennisation de l'infrastructure qualité. 13. Accompagner les entreprises dans la protection de l'environnement et la certification de la qualité de leurs produits manufacturés.	13. La qualité des produits manufacturés de la région est améliorée. 14. Le développement industriel respectueux de l'environnement, est renforcé	15. Nombre d'infrastructures qualité renforcées chaque année..		Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE et les autres PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF
Programme de développement des capacités managériales et des compétences	14. Appuyer la formation initiale et continue en entreprise et à l'extérieur des compétences techniques, managériales, commerciales, etc. en collaboration avec le secteur privé et les réseaux régionaux et internationaux (BIT, SFI, etc.). Idem 3: Promouvoir la stratégie Agrobusiness et le plan d'actions de la CEDEAO. 15. Appuyer l'internalisation de la culture et de l'esprit d'entreprise dans les écoles et universités. 16. Appuyer l'harmonisation du droit des affaires entre tous les Etats membres pour améliorer l'environnement des affaires dans la région	15. Les compétences et qualifications sont en nombre suffisant et diversifiées pour soutenir l'industrialisation de la région 16. Le droit des affaires est harmonisé entre tous les Etats membres, améliorant l'environnement des affaires et favorisant davantage d'investissements industriels.	16. Nombre de compétences et qualifications parmi les emplois créés annuellement par l'industrie manufacturière. 17. Evolutions annuelles du taux de compétences ouest africaines dans le management des entreprises manufacturières. 18. Nombre de centres de formation et d'apprentissage créés et opérationnels sur le modèle du Centre SONGHAI. 19. Nombre d'entrepreneurs agrobusiness ouest africains formés et installés avec l'appui du Centre SONGHAI et des centres similaires.		Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les Institutions de formation, les autres acteurs du secteur privé; la presse, la société civile, les apprenants, OHADA et les PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les Institutions de formation, les autres acteurs du secteur privé; la presse, la société civile, les apprenants, OHADA et les PTF.
Programme de Restructuration et de Mise à niveau de l'industrie	17. Restructurer et mettre à niveau les entreprises industrielles et services connexes. 18. Mettre à niveau les structures techniques d'appui.	17. Les entreprises industrielles mises à niveau, ont accru leurs valeurs ajoutées, diversifié leurs produits, consolidé et diversifié leurs marchés.	20. Nombre d'entreprises bénéficiaires de l'appui à la mise à niveau, ayant diversifié leurs productions manufacturières.		Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les banques et établissements financiers, les fonds de garanties, le secteur privé; l'UE et les autres PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF

- **Objectif spécifique 2:** Augmenter progressivement la contribution de la production manufacturière dans le PIB régional, de la moyenne actuelle (6-7%) à une moyenne de plus de 20% en 2030.
- ✓ **Indicateur stratégique de performance :** La contribution de l'industrie manufacturière au PIB régional augmente progressivement et atteint 20% en 2030.

Programmes	Activités	Résultats attendus	Indicateurs opérationnels	Moyens de vérification	Période de mise en œuvre des activités	Sources de financement	Principaux Responsables
Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	19. Sensibiliser le secteur public, le secteur privé, la presse et la société civile à l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de concurrence adoptées en décembre 2008.  20. Faire adopter et appliquer le code communautaire des investissements.	18. La sensibilisation des partenaires concernés à l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de concurrence, est réalisée.  19. Le code communautaire des investissements est adopté et appliqué.	21. Pourcentage de décideurs parmi les différents acteurs sensibilisés sur l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de commerce. 22. Evolutions annuelles de la contribution de la production manufacturière dans le PIB de la région. 23 Nombre d'Etats membres appliquant le code communautaire des investissements adopté.	1. Rapports annuels de suivi (mécanismes pertinents de la CEDEAO).  2. Rapports annuels sur le développement industriel de la région (CEDEAO)	1). 2010-2015  2). 2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres et le secteur privé.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé, la presse, la société civile.
Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie.	21. Mettre en place un système harmonisé d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité.  22. Formuler la politique régionale de la qualité et la faire adopter	20. Le système harmonisé d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité, est opérationnel. 21. La politique régionale de la qualité est adoptée.	24. Disponibilité du document de politique régionale de la qualité. 25. Nombre d'Etats membres appliquant la politique régionale de la qualité. 26. Etat de fonctionnalité du centre régional de documentation sur les normes et réglementations techniques.	3. Rapports quinquennaux de suivi-évaluation (CEDEAO).	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF
Programme de Restructuration et de Mise à niveau de l'industrie	23. Mettre à niveau les entreprises industrielles et services connexes, y compris les structures techniques d'appui.	22. L'activité industrielle dans la région est redynamisée et la compétitivité renforcée.	27. Evolutions annuelles de la valeur ajoutée manufacturière des entreprises mises à niveau	4. Rapport final d'évaluation (CEDEAO)	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les banques et établissements financiers, les fonds de garanties, le secteur privé; l'UE et les autres PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF

- **Objectif spécifique 3:** Accroître progressivement les échanges intra communautaires en Afrique de l'ouest à 40% en 2030, avec une part de 50% de ces échanges portée par les biens manufacturés de la région, notamment dans le domaine de l'énergie (équipements; électricité, produits pétroliers...).
- ✓ **Indicateur stratégique de performance 1:** Les échanges intra communautaires augmentent progressivement et atteignent 40% en 2030.
- **Indicateur stratégique de performance 2:** Les biens manufacturés de la région augmentent progressivement dans les échanges intra communautaires, notamment dans le domaine de l'énergie (équipements; électricité, produits pétroliers...), et atteignent 50% en 2030.

Programmes	Activités	Résultats attendus	Indicateurs opérationnels	Moyens de vérification	Période de mise en œuvre des activités	Sources de financement	Principaux Responsables
Développement du financement régional	24. Promouvoir l'opérationnalisation des mécanismes innovants de financement et de garantie pour l'industrie.	23. Les mécanismes innovants de financement et de garantie sont opérationnels et accessibles. 24. Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès à un financement adapté pour leurs exportations. 25. L'intégration régionale ouest africaine par le commerce, est renforcée.	28. Nombre de mécanismes innovants de financement et de garantie disponibles et accessibles sur le marché (national et régional). 29. Evolutions annuelles des échanges intra communautaires (flux commerciaux inter Etats). 30. Evolutions annuelles des biens manufacturés dans les échanges intra communautaires. 31. Evolutions annuelles de la valeur marchande des échanges intra communautaires 32. Montants des financements accordés chaque année par le système financier (au niveau national et régional) au commerce intra communautaire.	1. Rapports annuels de suivi (mécanismes pertinents de la CEDEAO).	2011-2030	Commission de la CEDEAO, Etats membres, BIDC, BOAD, BRS, FSA, BAD, pays émergents du sud, banques commerciales, épargne locale, caisses de dépôts et de consignation, fonds de garantie, autres institutions du secteur privé et PTF	Commission de la CEDEAO, Etats membres, BIDC, BOAD, BRS et secteur privé
Système d'échange d'informations industrielles et commerciales (ECO-BIZ)	25. Mettre en place le réseau régional d'informations sur les matières premières, les produits industriels, les offres et les demandes de biens manufacturés de la région. 26. Mettre en place l'observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité. 27. Appliquer des pénalités aux pays qui entravent la circulation légale des biens. 28. Poursuivre l'installation des postes de contrôles juxtaposés sur les frontières pour assurer la transparence des contrôles.	26. Le Centre régional d'informations sur les matières premières, les produits industriels, les offres et les demandes de biens manufacturés, est opérationnel. 27. L'observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité, est opérationnel 28. Le système des postes de contrôles juxtaposés opérationnels, est renforcé. 29. Les entraves aux échanges intra communautaires sont éliminées.	33. Niveau de fonctionnalité du centre régional d'informations. 34. Nombres de sollicitations reçues annuellement par le Centre régional d'informations. 35. Nombre de postes juxtaposés opérationnels par année dans la région. 36. Nombre de saisines annuelles de l'observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité par les opérateurs économiques (transporteurs, commerçants, industriels). 37. Nombre d'Etats membres accusés annuellement d'entrave à la circulation légale des biens.	2. Rapports annuels sur le développement industriel de la région (CEDEAO)	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; les PTF	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé.
Création du réseau régional de partenariat industriel.	29. Renforcer le réseau intra régional et international de partenariat industriel. 30. Appuyer l'organisation des rencontres périodiques du réseau intra régional et international de partenariat industriel.	30. L'opérationnalité du réseau régional de partenariat industriel est renforcée. 31. Les rencontres périodiques du réseau régional de partenariat industriel, sont organisées.	38. Nombre de documents d'analyses présentés chaque année par le réseau intra régional et international de partenariat industriel. 39. Nombre de rencontres périodiques organisées par le réseau de partenariat industriel.	3. Rapports de SIGAO-TOP	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé
Développement des infrastructures	31. Poursuivre les efforts de réalisation des infrastructures régionales et transrégionales dans le cadre du NEPAD. 32. Mettre en place des mécanismes innovants de participation de la population et du secteur privé au financement et à la gestion des infrastructures (mécanismes BOT, prise de participation, emprunt obligataire, etc.). 33. Accélérer la réalisation des infrastructures et la mise en œuvre des projets d'investissements intégrateurs dans le domaine de l'énergie. 34. Promouvoir et favoriser l'aménagement équilibré des territoires, favorisant la transformation industrielle locale et le développement des industries ainsi que les échanges internes et intra communautaires, en tenant compte des avantages comparatifs et des complémentarités.	32. Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges intra communautaires. 33. Les infrastructures et projets d'investissements intégrateurs dans le domaine de l'énergie sont développés (production et interconnexion électriques, fabrication de biens d'équipement électriques et de produits pétroliers, etc.). 34. La CEDEAO assure le rôle renforcé de leadership et de veille sur les questions énergétiques en Afrique de l'ouest et/ou impliquant la région. 35. L'aménagement territorial de la région est équilibré et favorise les échanges internes et intra communautaires.	40. Niveaux annuels des investissements des Etats membres, des opérateurs privés et des partenaires régionaux et internationaux dans la logistique et les infrastructures de transport (routes, chemins de fer, transports aérien, maritime et fluvial). 41. Nombre de kilomètres de route inter Etats bitumés par année. 42. Nombre de kilomètres de voie ferrée construits ou réhabilités chaque année. 43. Nombre de mécanismes innovants disponibles et accessibles pour la participation des populations et du secteur privé endogène au financement et à la gestion des infrastructures. 44. Nombre et caractéristiques des projets d'investissements intégrateurs développés par an dans le domaine de l'énergie.	4. Rapports quinquennaux de suivi-évaluation (CEDEAO).  5. Rapport final d'évaluation (CEDEAO)	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé et le NEPAD, BAD, BIDC, BOAD et PTF	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé et le NEPAD

- **Objectif spécifique 4:** Accroître progressivement le taux d'exportation sur le marché mondial des produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest, de 0,1% actuellement à 1% en 2030 par le renforcement et le développement des compétences, de la compétitivité de l'industrie et des infrastructures qualité (normalisation, accréditation et certification), d'information, de communication et de transport notamment.

✓ **Indicateur stratégique de performance :** La part de l'Afrique de l'ouest dans les échanges mondiaux de biens manufacturés, augmente progressivement et atteint 1% en 2030.

Programmes	Activités	Résultats attendus	Indicateurs opérationnels	Moyens de vérification	Période de mise en œuvre des activités	Sources de financement	Principaux Responsables
Création du réseau régional de partenariat industriel.	35. Renforcer les partenariats entre les opérateurs économiques au sein de la région et avec leurs homologues du reste du monde	36. Les produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest ont un meilleur accès aux marchés internationaux. 37. Les partenariats entre les opérateurs économiques au sein de la région et avec leurs homologues du reste du monde, sont renforcés.	45. Evolutions annuelles des exportations des produits manufacturés de la région (volumes et pourcentages) sur les marchés internationaux 46. Nombre de partenariats au sein des opérateurs économiques de la région pour l'exportation de leurs produits manufacturiers.. 47. Nombre de partenariats entre les opérateurs économiques de la région et leurs homologues du reste du monde pour l'exportation des produits manufacturés ouest africains 48. Evolutions du niveau de participation (nombre, produits manufacturés exposés, chiffres d'affaires réalisés) des opérateurs économiques industriels de la région aux foires industrielles et commerciales organisées par le CEDEAO et ailleurs dans le monde.	1. Rapports annuels de suivi (mécanismes pertinents de la CEDEAO).	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé
Développement des infrastructures	36. Poursuivre les efforts de réalisation des infrastructures régionales et transrégionales dans le cadre du NEPAD. 37. Accélérer la mise en œuvre des projets de la CEDEAO relatifs au transport, aux télécommunications, etc. 38. Appuyer la mise en œuvre des actes additionnels sur les TIC. Idem 34: Promouvoir et favoriser l'aménagement équilibré des territoires, favorisant la transformation industrielle locale et le développement des industries ainsi que les échanges internes et intra communautaires, en tenant compte des avantages comparatifs et des complémentarités.	38. Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges entre la région et le reste du monde. 39. Les actes additionnels sur les TIC, sont mis en oeuvre.	49. Niveaux annuels des investissements des Etats membres, du secteur privé et des partenaires régionaux et internationaux dans la logistique, les infrastructures de transports internationaux (transports aérien et maritime) et des TIC. 50. Evolutions annuelles de la pénétration des TIC dans les Etats membres (télédensité, etc.).	2. Rapports annuels sur le développement industriel de la région (CEDEAO)  3. Rapports quinquennaux de suivi-évaluation (CEDEAO).	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé et le NEPAD	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé et le NEPAD
Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie.	Idem 12. Appuyer le renforcement et la pérennisation de l'infrastructure qualité.  Idem 13. Accompagner les entreprises dans la protection de l'environnement et la certification de la qualité de leurs produits manufacturés.	40. Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont certifiés qualité et répondent aux normes internationales. 41. Au moins une structure est renforcée ou créée par Etat membre pour la certification et l'évaluation de la conformité afin de garantir la qualité et le respect des normes des produits manufacturés mis en marché.	51. Nombre de structures nationales et régionales (laboratoires et organismes) accompagnées à l'accréditation et la normalisation. 52. Nombre de compétences ouest africaines formées en matière d'accréditation, de normalisation et de certification. 53. Nombre d'entreprises accompagnées chaque année dans la protection de l'environnement. 54. Nombre d'entreprises accompagnées chaque année dans la certification de la qualité de leurs produits manufacturés. 55. Nombre de produits manufacturés de la région, obtenant la certification qualité chaque année.	4. Rapport final d'évaluation (CEDEAO)	2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE et les autres PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF
Programme de développement des capacités managériales et des compétences.	Idem 14. Appuyer la formation initiale et continue en entreprise et à l'extérieur des compétences techniques, managériales, commerciales, etc. en collaboration avec le secteur privé et les réseaux régionaux et internationaux (BIT, SFI, etc.) Idem 15. Appuyer l'internalisation de la culture et de l'esprit d'entreprise dans les écoles et universités.	42. Les compétences sont en nombre suffisant pour soutenir l'industrialisation et le commerce de la région.	56. Nombre de partenariats signés pour la formation des compétences techniques, managériales, commerciales, etc. 57. Nombre et qualifications des compétences formées annuellement. 58. Disponibilité et diffusion dans les écoles et universités des ouvrages de formation sur l'entrepreneuriat. 59. Nombre d'écoles et d'universités où sont dispensées la formation et la sensibilisation sur l'entrepreneuriat.		2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les Institutions de formation, les autres acteurs du secteur privé; et les PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les Institutions de formation, les autres acteurs du secteur privé; la presse, la société civile, les apprenants et les PTF.
Programme de Restructuration et de Mise à niveau de l'industrie.	Idem 17. Restructurer et mettre à niveau les entreprises industrielles et services connexes. Idem 18. Mettre à niveau les structures techniques d'appui.	43. Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont compétitifs en termes de qualité, normes, certification et prix sur les marchés mondiaux. 44. Les chaînes de valeur et d'approvisionnement locales, nationales, intra-africaines et internationales, sont renforcées.	60. Nombre d'entreprises mises à niveau. 61. Nombre d'entreprises mises à niveau, devenues exportatrices de produits manufacturés. 62. Nombre d'entreprises mises à niveau, ayant doublé au moins leurs chiffres d'affaires à l'export international de produits manufacturés.		2010-2030	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, les banques et établissements financiers, les fonds de garanties, le secteur privé; l'UE et les autres PTF.	Commission de la CEDEAO, les Etats membres, le secteur privé; l'UE, l'ONUDI et les autres PTF

## Annexe 2 : Nombre d'objectifs spécifiques et de résultats attendus auxquels concourent directement les Programmes de la PICA

N°	Programmes	Objectifs spécifiques		Résultats attendus	
		intitulés	Nbre	Intitulés	Nbre
1	Développement des micro-entreprises, des PME/PMI et grandes industries	<p>Objectif 1 : Diversifier et élargir la base de la production industrielle de la région, en portant progressivement le taux de transformation des matières premières locales à en moyenne 30% en 2030, par le soutien à la création de nouvelles capacités industrielles de production, au développement et à la mise à niveau de celles existantes.</p> <p>Objectif 2: Augmenter progressivement la contribution de la production manufacturière dans le PIB régional, de la moyenne actuelle (6-7%) à une moyenne de plus de 20% en 2030.</p>	2	<p>R1 : Le tissu industriel de la région est densifié avec davantage de création d'entreprises manufacturières;</p> <p>R2 : La création d'emplois au niveau national et régional, est décuplée;</p> <p>R3 : Des entreprises communautaires et des grandes entreprises sont créées ou formalisées et tiennent compte des avantages comparatifs et des complémentarités dans la région;</p> <p>R4 : La stratégie Agrobusiness de la CEDEAO est mise en œuvre;</p> <p>R5 : Le TEC de la CEDEAO est adopté;</p> <p>R18 : La sensibilisation des partenaires concernés à l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de concurrence, est réalisée;</p> <p>R19 : Le code communautaire des investissements est adopté et appliqué;</p>	7
2	Programme de recherche industrielle et de développement (RI&D)	Objectif 1 :	1	<p>R6 : Des résultats de recherche sont valorisés par le secteur privé;</p> <p>R7 : La région dispose de parcs technologiques et industriels abritant des entreprises;</p> <p>R8 : Le FAPI et toute autre ressource contribuent à l'élargissement de la base industrielle de la région par la création d'entreprises manufacturières basées sur les brevets ouest africains.</p>	3
3	Développement des droits régionaux de propriété intellectuelle (DPI).	Objectif 1 :	1	<p>R9 : Toutes les institutions régionales chargées de la gestion de la propriété intellectuelle, coopèrent étroitement;</p> <p>R 10 : Tous les acteurs sont sensibilisés et formés sur la protection des DPI,;</p>	2
4	Développement du financement régional	<p>Objectif 1 :</p> <p>Objectif 3 : Accroître progressivement les échanges intra communautaires en Afrique de l'ouest à 40% en 2030, avec une part de 50% de ces échanges portée par les biens manufacturés de la région</p>	2	<p>R11 : Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès au financement pour l'investissement industriel;</p> <p>R12 : L'institution financière des femmes de l'Afrique de l'ouest, est opérationnelle et accessible aux bénéficiaires.</p> <p>R23 : Les mécanismes innovants de financement et de garantie sont opérationnels et accessibles;</p> <p>R24 : Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès à un financement adapté pour leurs exportations;</p> <p>R25 : L'intégration régionale ouest africaine par le commerce, est renforcée.</p>	5
5	Système d'échange d'informations sur les opportunités d'affaires - ECO-BIZ	Objectif 3 :	1	<p>R 26 : Le Centre régional d'informations sur les matières premières, les produits industriels, les offres et les demandes de biens manufacturés, est opérationnel;</p> <p>R 27 : L'observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité, est opérationnel;</p> <p>R 28 : Le système des postes de contrôles juxtaposés opérationnels, est renforcé;</p> <p>R 29 : Les entraves aux échanges intra communautaires sont éliminées;</p>	4

6	Création du réseau régional de partenariat industriel	Objectif 3 : Objectif 4 : Accroître progressivement le taux d'exportation sur le marché mondial des produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest, de 0,1% actuellement à 1% en 2030 par le renforcement et le développement des compétences, de la compétitivité de l'industrie et des infrastructures qualité (normalisation, accréditation et certification), d'information, de communication et de transport notamment.	2	R 30 : L'opérationnalité du réseau régional de partenariat industriel est renforcée; R31 : Les rencontres périodiques du réseau régional de partenariat industriel, sont organisées; R36 : Les produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest ont un meilleur accès aux marchés internationaux R37 : Les partenariats entre les opérateurs économiques au sein de la région et avec leurs homologues du reste du monde, sont renforcés	4
7	Développement des infrastructures	Objectif 3 : Objectif 4 :	2	R 32 : Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges intra communautaires; R 33 : Les infrastructures et projets d'investissements intégrateurs dans le domaine de l'énergie sont développés (production et interconnexion électriques, fabrication de biens d'équipement électriques et de produits pétroliers, etc.); R 34 : La CEDEAO assure le rôle renforcé de leadership et de veille sur les questions énergétiques en Afrique de l'ouest et/ou impliquant la région; R 35 : L'aménagement territorial de la région est équilibré et favorise les échanges internes et intra communautaires. R 38 : Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges entre la région et le reste du monde R 39 : Les actes additionnels sur les TIC, sont mis en œuvre;	6
8	Programme de Normalisation, Assurance de la qualité, Accréditation et Métrologie (SQAM).	Objectif 1 : Objectif 2 : Objectif 4 :	3	R 13 : La qualité des produits manufacturés de la région est améliorée; R 14 : Le développement industriel respectueux de l'environnement, est renforcé; R 20 : Le système harmonisé d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité, est opérationnel; R 21 : La politique régionale de la qualité est adoptée et appliquée; R 40 : Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont certifiés qualité et répondent aux normes internationales R 41 : Au moins une structure est renforcée ou créée par Etat membre pour la certification et l'évaluation de la conformité afin de garantir la qualité et le respect des normes des produits manufacturés mis en marché.	6
9	Programme de développement des capacités managériales et des compétences.	Objectif 1 : Objectif 4 :	2	R 15 : Les compétences et qualifications sont en nombre suffisant et diversifiées pour soutenir l'industrialisation de la région; R 16 : Le droit des affaires est harmonisé entre tous les Etats membres, améliorant l'environnement des affaires et favorisant davantage d'investissements industriels; R 42 : Les compétences sont en nombre suffisant pour soutenir l'industrialisation et le commerce de la région.	3
10	Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie.	Objectif 1 : Objectif 2 : Objectif 4 :	3	R 17 : Les entreprises industrielles mises à niveau, ont accru leurs valeurs ajoutées, diversifié leurs produits, consolidé et diversifié leurs marchés. R 22 : L'activité industrielle dans la région est redynamisée et la compétitivité renforcée. R 43 : Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont compétitifs en termes de qualité, normes, certification et prix sur les marchés mondiaux. R 44 : Les chaînes de valeur et d'approvisionnement locales, nationales, intra-africaines et internationales, sont renforcées.	4

## Annexe 3 : Présentation des Programmes et de leurs domaines de changements qualitatifs majeurs

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Programmes de la PICA0	Changements qualitatifs	
			Domaines majeurs	Indicateurs clefs
1. Diversifier et élargir la base de la production industrielle de la région, en portant progressivement le taux de transformation des matières premières locales à en moyenne 30% en 2030, par le soutien à la création de nouvelles capacités industrielles de production, au développement et à la mise à niveau de celles existantes.	1. Le tissu industriel de la région est densifié avec davantage de création d'entreprises manufacturières;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>• Croissance économique durable</li> <li>• Développement technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération/création d'emplois ;</li> <li>• Création de richesses,</li> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies</li> </ul>
	2. La création d'emplois au niveau national et régional, est décuplée;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses et d'emplois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération/création d'emplois..</li> </ul>
	3. Des entreprises communautaires et des grandes entreprises sont créées ou formalisées et tiennent compte des avantages comparatifs et des complémentarités dans la région;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>• Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses,</li> <li>• Génération/création d'emplois ;</li> <li>• Aménagement de l'espace communautaire</li> </ul>
	4. La stratégie Agrobusiness de la CEDEAO est mise en œuvre;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>• Croissance économique durable</li> <li>• Prospective &amp; IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses;</li> <li>• Génération/création d'emplois ;</li> <li>• Mise en œuvre de stratégies innovantes</li> </ul>
	5. Le TEC de la CEDEAO est adopté;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale</li> <li>▪ Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	6. Des résultats de recherche sont valorisés par le secteur privé;	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies</li> <li>• Acquisition de Droits de Propriété Intellectuelle (DPI)</li> <li>• Renforcement du partenariat public – privé.</li> </ul>
	7. La région dispose de parcs technologiques et industriels abritant des entreprises;	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies</li> <li>• Renforcement du partenariat public – privé.</li> </ul>
	8. Le FAPI et toute autre ressource contribuent à l'élargissement de la base industrielle de la région par la création d'entreprises manufacturières basées sur les brevets ouest africains;	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique</li> <li>▪ Croissance économique durable</li> <li>▪ Prospective &amp; IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies</li> <li>• Acquisition de Droits de Propriété Intellectuelle (DPI) ;</li> <li>• Renforcement du partenariat public – privé.</li> <li>• Mise en œuvre de stratégies innovantes</li> </ul>
	9. Toutes les institutions régionales chargées de la gestion de la propriété intellectuelle, coopèrent étroitement;	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale ;</li> <li>▪ Développement technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition de Droits de Propriété Intellectuelle (DPI)</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>

(suite de l'objectif spécifique 1)	10. Tous les acteurs sont sensibilisés et formés sur la protection des DPI;	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique</li> <li>▪ Prospective &amp; IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition de Droits de Propriété Intellectuelle (DPI)</li> <li>• Renforcement de la formation et de la constitution du vivier de compétences et de talents.</li> </ul>
	11. Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès au financement pour l'investissement industriel;	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>▪ Croissance économique durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses.</li> </ul>
	12. L'institution financière des femmes de l'Afrique de l'ouest, est opérationnelle et accessible aux bénéficiaires.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>▪ Croissance économique durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses.</li> </ul>
	13. La qualité des produits manufacturés de la région est améliorée;	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique</li> <li>▪ Création de richesses et d'emplois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la Qualité.</li> <li>• Création de richesses</li> </ul>
	14. Le développement industriel respectueux de l'environnement, est renforcé;	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance économique durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du développement durable.</li> </ul>
	15. Les compétences et qualifications sont en nombre suffisant et diversifiées pour soutenir l'industrialisation de la région;	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>• Croissance économique durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération/création d'emplois ;</li> <li>• Création de richesses.</li> </ul>
	16. Le droit des affaires est harmonisé entre tous les Etats membres, améliorant l'environnement des affaires et favorisant davantage d'investissements industriels;	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'environnement des affaires;</li> </ul>
17. Les entreprises industrielles mises à niveau, ont accru leurs valeurs ajoutées, diversifié leurs produits, consolidé et diversifié leurs marchés.	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale</li> <li>▪ Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>▪ Croissance économique durable ;</li> <li>▪ Mondialisation</li> <li>▪ Développement technologique</li> <li>▪ Prospective &amp; IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses,</li> <li>• Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>• Accroissement du commerce intra africain ;</li> <li>• Augmentation sensible des exportations mondiales (hors Afrique) des biens manufacturés &amp; services de la région</li> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies ;</li> <li>• Développement de la Qualité ;</li> <li>• Réflexion ou/et mise en œuvre de dispositions et mesures d'anticipation, prise en compte des tendances lourdes, etc.).</li> </ul>	

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Programmes de la PICA0	Changements qualitatifs	
			Domaines majeurs	Indicateurs clefs
2. Augmenter progressivement la contribution de la production manufacturière dans le PIB régional, de la moyenne actuelle (6-7%) à une moyenne de plus de 20% en 2030;	18. La sensibilisation des partenaires concernés à l'application des règles communautaires en matière d'investissement et de concurrence, est réalisée;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'environnement des affaires.</li> </ul>
	19. Le code communautaire des investissements est adopté et appliqué;	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable</li> <li>▪ Intégration régionale</li> <li>▪ Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'environnement des affaires</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	20. Le système harmonisé d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité, est opérationnel;	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique</li> <li>▪ Intégration régionale</li> <li>▪ Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la Qualité;</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale ;</li> <li>• Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation.</li> </ul>
	21. La politique régionale de la qualité est adoptée	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale ;</li> <li>▪ Prospective &amp; IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> <li>• Mise en œuvre de stratégies innovantes.</li> </ul>
	22. L'activité industrielle dans la région est redynamisée et la compétitivité renforcée.	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de richesses et d'emplois</li> <li>▪ Croissance économique durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses (fabrication de davantage de biens manufacturés).</li> </ul>

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Programmes de la PICA0	Changements qualitatifs	
			Domaines majeurs	Indicateurs clefs
3. Accroître progressivement les échanges intra communautaires en Afrique de l'ouest à 40% en 2030, avec une part de 50% de ces échanges portée par les biens manufacturés de la région	23. Les mécanismes innovants de financement et de garantie sont opérationnels et accessibles;	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospective &amp; IE</li> <li>Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de stratégies innovantes.</li> </ul>
	24. Les micro-entreprises, PME/PMI et grandes entreprises de la région ont davantage accès à un financement adapté pour leurs exportations;	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospective &amp; IE ;</li> <li>Croissance économique durable</li> <li>Intégration régionale</li> <li>Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de stratégies innovantes ;</li> <li>Accroissement des échanges intra communautaires ;</li> <li>Accroissement du commerce intra africain ;</li> <li>Augmentation sensible des exportations mondiales (hors Afrique) des biens manufacturés &amp; services de la région</li> </ul>
	25. L'intégration régionale ouest africaine par le commerce, est renforcée;	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	26. Le Centre régional d'informations sur les matières premières, les produits industriels, les offres et les demandes de biens manufacturés, est opérationnel;	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance économique durable;</li> <li>Intégration régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement des échanges intra communautaires.</li> </ul>
	27. L'observatoire régional de l'industrie et de la compétitivité, est opérationnel;	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'environnement des affaires.</li> </ul>
	28. Le système des postes de contrôles juxtaposés opérationnels, est renforcé;	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration régionale ;</li> <li>Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'environnement des affaires ;</li> <li>Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>Approfondissement de l'intégration régionale</li> </ul>
	29. Les entraves aux échanges intra communautaires sont éliminées;	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration régionale ;</li> <li>Croissance économique durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'environnement des affaires ;</li> <li>Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>Accélération de la création d'un marché régional émergent</li> <li>Approfondissement de l'intégration régionale</li> </ul>
	30. L'opérationnalité du réseau régional de partenariat industriel est renforcée;	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance économique durable</li> <li>Intégration régionale ;</li> <li>Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approfondissement de l'intégration régionale</li> <li>Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation.</li> </ul>
	31. Les rencontres périodiques du réseau régional de partenariat industriel, sont organisées;	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>

suite de l'objectif spécifique 3)	32. Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges intra communautaires;	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance économique durable ;</li> <li>• Intégration régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	33. Les infrastructures et projets d'investissements intégrateurs dans le domaine de l'énergie sont développés (production et interconnexion électriques, fabrication de biens d'équipement électriques et de produits pétroliers, etc.);	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>• Croissance économique durable;</li> <li>• Développement technologique;</li> <li>• Intégration régionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses ;</li> <li>• Génération/création d'emplois ;</li> <li>• Création et amélioration de techniques et technologies ;</li> <li>• Aménagement de l'espace communautaire ;</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	34. La CEDEAO assure le rôle renforcé de leadership et de veille sur les questions énergétiques en Afrique de l'ouest et/ou impliquant la région;	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration régionale</li> <li>• Prospective &amp; IE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion ou/et mise en œuvre de dispositions et mesures d'anticipation (Intelligence économique) ;</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	35. L'aménagement territorial de la région est équilibré et favorise les échanges internes et intra communautaires.	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration régionale</li> <li>• Croissance économique durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement de l'espace communautaire ;</li> <li>• Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Programmes de la PICA0	Changements qualitatifs	
			Domaines majeurs	Indicateurs clefs
4. Accroître progressivement le taux d'exportation sur le marché mondial des produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest, de 0,1% actuellement à 1% en 2030 par le renforcement et le développement des compétences, de la compétitivité de l'industrie et des infrastructures qualité (normalisation, accréditation et certification), d'information, de communication et de transport notamment.	36. Les produits manufacturés de l'Afrique de l'ouest ont un meilleur accès aux marchés internationaux	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable ;</li> <li>▪ Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du commerce intra africain;</li> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation</li> </ul>
	37. Les partenariats entre les opérateurs économiques au sein de la région et avec leurs homologues du reste du monde, sont renforcés	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable</li> <li>▪ Mondialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation.</li> </ul>
	38. Le nombre et la qualité des infrastructures en Afrique de l'ouest, contribuent à la fluidité des échanges entre la région et le reste du monde	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable;</li> <li>▪ Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du commerce intra africain ;</li> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation</li> </ul>
	39. Les actes additionnels sur les TIC, sont mis en œuvre;	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale.</li> </ul>
	40. Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont certifiés qualité et répondent aux normes internationales	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale ;</li> <li>▪ Mondialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>• Accroissement du commerce intra africain ;</li> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation ;</li> </ul>

suite de l'objectif spécifique 4)	41. Au moins une structure est renforcée ou créée par Etat membre pour la certification et l'évaluation de la conformité afin de garantir la qualité et le respect des normes des produits manufacturés mis en marché	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la Qualité</li> </ul>
	42. Les compétences sont en nombre suffisant pour soutenir l'industrialisation et le commerce de la région	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>▪ Croissance économique durable;</li> <li>▪ Intégration régionale ;</li> <li>▪ Mondialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses ;</li> <li>• Génération/Création d'emplois ;</li> <li>• Accroissement des échanges intra communautaires;</li> <li>• Accroissement du commerce intra africain ;</li> <li>• Renforcement et approfondissement de l'intégration régionale</li> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation;</li> </ul>
	43. Les biens manufacturés de l'Afrique de l'ouest, sont compétitifs en termes de qualité, normes, certification et prix sur les marchés mondiaux.	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique durable;</li> <li>▪ Mondialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation</li> </ul>
	44. Les chaînes de valeur et d'approvisionnement locales, nationales, intra-africaines et internationales, sont renforcées.	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de richesses et d'emplois ;</li> <li>▪ Croissance économique durable</li> <li>▪ Intégration régionale</li> <li>▪ Mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses;</li> <li>• Génération/Création d'emplois ;</li> <li>• Approfondissement de l'intégration régionale;</li> <li>▪ Accélération/renforcement de l'ancrage avantageux de la région dans la mondialisation.</li> </ul>

**Annexe 4 : Rapport final de l'atelier des experts nationaux pour la validation de la priorisation des Programmes de la PICAQ.**