

**UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE**

LA COMMISSION



**PROGRAMME DE RESTRUCTURATION ET DE MISE A NIVEAU DE
L'INDUSTRIE DES ETATS MEMBRES DE L'UEMOA**

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1- OBJECTIFS DU PROGRAMME

2- COMPOSANTES DU PROGRAMME

3- ELIGIBILITE AU PROGRAMME

4- DEMARCHE DE LA RESTRUCTURATION ET DE LA MISE A NIVEAU

5- BENEFICIAIRES

6- IMPACT

7- FINANCEMENT DU PROGRAMME

8- DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

9- CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

INTRODUCTION

A travers le Traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (l'UEMOA), les Etats membres ont convenu d'apporter des solutions, dans la solidarité, aux défis majeurs que constitue le développement durable, au bénéfice de leurs populations.

C'est dans ce cadre que la Politique Industrielle Commune (PIC) de l'UEMOA a été adoptée en 1999 en vue d'orienter et d'articuler les projets et programmes de développement industriel et services connexes de l'espace communautaire.

En général, le tissu industriel des pays de l'UEMOA est très faible et participe peu à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB). Ainsi, la contribution de l'industrie au PIB dans l'UEMOA varie entre 12 % et 27 %.

Le tissu industriel est peu diversifié, et les pays possèdent souvent les mêmes unités dans les mêmes filières. Ainsi, deux secteurs, l'agroalimentaire et le textile, représentent les deux tiers de la valeur ajoutée manufacturière. A ces entreprises, viennent s'ajouter dans chacun des pays une multitude de micro-entreprises, généralement du secteur informel.

Cette situation faible et peu dynamique de l'industrie de l'UEMOA s'explique en partie par un environnement présentant de multiples contraintes et de ce fait encore peu approprié. Trois niveaux de contraintes ont ainsi été identifiés :

- au niveau macro-économique : environnement peu incitatif, insuffisance des infrastructures de base, faible qualité et coûts élevés des facteurs de production, etc. ;
- au niveau méso-économique : dispositif d'appui aux entreprises peu efficace et sans moyens, accès au crédit bancaire difficile, en particulier pour l'investissement, etc. ;
- au niveau micro-économique : insuffisance des capacités de gestion des entreprises, absence de système d'informations efficace, etc.

Ces multiples contraintes expliquent l'inexistence sur l'ensemble de la zone de grappes industrielles véritablement intégrées. Les études sur quelques pays de l'UEMOA (analyse des chaînes de valeur ajoutée, diagnostic des grappes industrielles) montrent des économies très peu intégrées au niveau national et régional.

Par ailleurs, l'impératif de compétitivité face aux produits internationaux, dans un contexte de disparition de tarifs préférentiels et d'ouverture des marchés mondiaux dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), est devenu un enjeu de survie pour les entreprises de l'UEMOA. L'ensemble du tissu économique et particulièrement industriel de l'UEMOA va devoir rapidement faire face à ce nouvel environnement.

Dans ce contexte, la restructuration et la mise à niveau de l'industrie s'imposent.

Le Programme de restructuration et de mise a niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA représente un ensemble d'actions visant l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise industrielle sur une durée de cinq (5) ans. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent qui doit introduire une démarche de progrès et d'anticipation. Il s'agit d'un programme auquel l'entreprise adhère volontairement.

Pour cela, l'UEMOA et les différents Etats s'organisent afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au Programme.

Le Programme est une déclinaison de la Politique Industrielle Commune (PIC) dont il tire sa logique et sa cohérence. Il représente une approche systématique sur les voies et moyens permettant d'impulser un processus de « rattrapage » et de réduction du gap de compétitivité par rapport aux pays plus avancés. L'objectif est de faire émerger dans la zone UEMOA des pôles d'excellence et des avantages compétitifs.

1- OBJECTIFS DU PROGRAMME

Objectif général

Ce Programme vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international.

Objectifs spécifiques

- permettre l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises;
- permettre aux entreprises de devenir compétitives ;
- renforcer les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.

2- COMPOSANTES DU PROGRAMME

Composante 1 : Renforcement des capacités institutionnelles sous-régionales et nationales en matière de restructuration et de mise à niveau

Produit 1 : Conception du cadre réglementaire et des procédures du programme sous-régional de restructuration et de mise à niveau

Produit 2 : Mise en place du Comité de Pilotage Régional et de la Cellule de restructuration et de mise à niveau

Produit 3 : Appui à la formulation d'un programme de restructuration et de mise à niveau harmonisé par pays

Produit 4 : Appui à la conception et à la formulation du cadre réglementaire et des procédures uniformes aux huit pays

Produit 5 : Mise en place de structures nationales de coordination et de suivi des programmes de restructuration et de mise à niveau

Produit 6 : Formulation et mise en œuvre d'un programme de communication et de promotion du programme régional et des programmes nationaux de restructuration et de mise à niveau

Produit 7 : Etude pour la création d'un tableau de bord de la restructuration et de la mise à niveau à la Commission et dans chaque pays

Produit 8 : Renforcement des capacités institutionnelles des Ministères de l'industrie, des PME, du patronat, des associations professionnelles, pour l'élaboration et le suivi de programmes de restructuration et de mise à niveau

Produit 9 : Renforcement des capacités des prestataires de services pour la mise en œuvre de programmes de restructuration et de mise à niveau

Composante 2 : Appui à la conception et à la mise en place des mécanismes de financement de la restructuration et de la mise à niveau, au niveau sous-régional puis national

Produit 1 : Etude de faisabilité sur la création d'un Fonds de restructuration et d'un Fonds de mise à niveau

Produit 2 : Conception des procédures de fonctionnement des deux Fonds

Produit 3 : Assistance à la mise en place des deux Fonds

Composante 3 : Création ou renforcement des capacités de centres techniques agro-industriels

Produit 1 : Diagnostic des capacités des centres techniques agro-industriels opérationnels

Produit 2 : Appui au renforcement des capacités d'intervention des centres techniques agro-industriels opérationnels et au renforcement de leur vocation régionale

Produit 3 : Assistance à l'accréditation des laboratoires de ces centres

Produit 4 : Appui à la création de nouveaux centres techniques / antennes à vocation régionale (notamment dans les pays où ces centres n'existent pas)

Produit 5 : Renforcement des compétences techniques régionales : Formation de 80 consultants / ingénieurs de bureaux d'étude ; Formation de 40 formateurs

Composante 4: Programme pilote d'appui à la restructuration des entreprises agro-industrielles

Produit 1 : Diagnostics de restructuration de 60 entreprises agro-industrielles

Produit 2 : Assistance à la restructuration de 60 entreprises agro-industrielles

Composante 5 : Programme pilote d'appui à la mise à niveau et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises agro-industrielles

Produit 1 : Diagnostics de mise à niveau de 60 entreprises agro-industrielles

Produit 2 : Assistance à la mise à niveau de 60 entreprises agro-industrielles

Produit 3 : Certification de produits mise en place pour 60 entreprises

3- ELIGIBILITE AU PROGRAMME

Le programme de restructuration et de mise à niveau s'adresse aux entreprises industrielles potentiellement viables.

Toutefois, lorsqu'une entreprise ne présente pas les conditions nécessaires de bancabilité et se trouve en situation de déstructuration financière, elle peut bénéficier d'un traitement préalable de restructuration avant de s'inscrire dans le processus de mise à niveau. L'entreprise éligible au programme de restructuration est donc une entreprise en crise mais à haut potentiel, notamment à l'export.

L'éligibilité à la mise à niveau concerne les entreprises qui répondent aux critères suivants et autres à définir :

- les entreprises industrielles établies dans les pays de l'UEMOA et en activité depuis plus de deux ans ;
- les entreprises qui possèdent un haut potentiel de performances et qui ne sont pas en difficultés financières. Ces entreprises devront témoigner d'une volonté forte d'amélioration et d'innovation ;
- les entreprises jugées viables.

Le dossier de mise à niveau est accompagné de l'avis de la banque.

L'éligibilité au programme pilote concerne les entreprises agro-industrielles à fort potentiel, notamment en termes d'exportations et d'emplois et ayant une forte capacité d'adaptation et d'innovation.

4- DEMARCHE DE LA RESTRUCTURATION ET DE LA MISE A NIVEAU

La mise à niveau d'une entreprise vise l'amélioration qualitative de ses différentes fonctions et de son système productif pour acquérir progressivement la capacité de produire selon des standards technologiques et qualitatifs internationaux.

La démarche se déroule en trois (3) phases : le pré-diagnostic, le diagnostic stratégique et le plan de restructuration ou le plan de mise à niveau.

Le pré-diagnostic est réalisé à travers un questionnaire d'éligibilité au programme à élaborer au niveau régional par la Cellule technique de restructuration et de mise à niveau. L'exploitation du questionnaire se fera au niveau national par le bureau national de restructuration et de mise à niveau. Le questionnaire renseigné devrait permettre de définir l'éligibilité à la restructuration ou à la mise à niveau et de préciser le champ d'investigation pour l'établissement du diagnostic et du plan de restructuration ou de mise à niveau. Au questionnaire sera jointe une déclaration d'intérêt de l'entreprise de s'inscrire dans le processus.

L'analyse du pré-diagnostic devra déterminer si l'entreprise doit passer par une phase préalable de restructuration, pour envisager ensuite la phase de mise à niveau.

Le diagnostic stratégique consiste à analyser les fonctions de l'entreprise en tenant compte des contraintes liées à la compétitivité dans le contexte de mutations économiques et technologiques, en particulier au regard de la mise en application du Tarif Extérieur Commun (TEC).

Le diagnostic devra permettre de déceler les forces et faiblesses de l'entreprise, de définir les orientations stratégiques et d'identifier les actions à court et à moyen terme de restructuration ou de mise à niveau, accompagnées d'un plan de financement.

Le plan de restructuration concerne principalement des ajustements quantitatifs et financiers. Il peut s'agir de reconversion ou d'arrêts d'activités non viables et de restructuration financière. L'objectif du plan de restructuration est de permettre à l'entreprise de retrouver sa bancabilité ainsi que de répondre aux critères d'éligibilité à la mise à niveau.

Dès que l'entreprise aura réalisé son plan de restructuration, elle peut postuler à la mise à niveau. Dans ce cas, elle actualise le premier diagnostic réalisé et élabore un plan de mise à niveau.

Le plan de mise à niveau portera notamment sur :

- les objectifs et la stratégie à court et moyen terme ;
- les actions déjà réalisées pour démontrer l'intérêt de l'entreprise ;
- le programme des actions à entreprendre au plan matériel et immatériel en déclinant l'impact sur la compétitivité de l'entreprise ;
- le plan de financement et de rentabilité de l'entreprise.

Il doit être présenté en la forme d'un dossier bancable. A défaut d'apport en fonds propres, la banque de l'entreprise doit signifier son accord au financement des investissements matériels de modernisation.

5- BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires de ce Programme sont notamment les entreprises des Etats membres de l'Union et les services d'appui et de conseil aux entreprises. Pour la phase pilote, les entreprises bénéficiaires seront limitées à celles évoluant dans l'agro-industrie.

6- IMPACT

Le programme de restructuration et de mise à niveau pourrait avoir un impact significatif sur le tissu industriel et le dynamisme économique de l'UEMOA, en particulier :

- l'amélioration de la productivité ;
- l'augmentation de 10 % par an de la production industrielle et du chiffre d'affaires des entreprises bénéficiaires ;
- la maîtrise et la compression des coûts de production ;
- l'amélioration de la qualité ;
- le renforcement des capacités des structures d'appui, de conseil et d'assistance ;
- la reprise et la relance des activités productives en veilleuse ;
- l'accroissement de la valeur ajoutée industrielle de 12% à 15 % par an ;
- la réalisation d'investissements à hauteur de deux cent quatre vingt cinq (285) Millions USD pour réhabiliter et moderniser les équipements ;
- la création de 6 000 à 8 000 emplois par an ;
- l'augmentation du chiffre d'affaires à l'export de 10 % par an.

7- FINANCEMENT DU PROGRAMME

Le programme de restructuration et de mise à niveau vise une intervention auprès de 1000 entreprises industrielles en cinq (5) ans.

Compte tenu des expériences réalisées dans d'autres pays en développement et du diagnostic issu des missions effectuées dans l'ensemble des pays de l'UEMOA, le coût du programme pour la restructuration et la mise à niveau de ces 1000 entreprises industrielles et de leur environnement s'élèverait à quatre cent trois (403) millions USD dont vingt (20) millions USD pour la phase pilote.

Les mécanismes de financement envisagés ont pour vocation de constituer le véhicule privilégié – direct ou indirect – du financement de la mise en œuvre des politiques sous-régionales de pérennisation et de développement des entreprises ainsi que du renforcement de leur compétitivité par les Etats et les partenaires au développement. Les mécanismes envisagés seront conçus pour venir en appui et en complément aux programmes en cours au sein des pays de l'UEMOA en matière de développement du secteur privé et de renforcement de la compétitivité des entreprises.

Le financement prévoit des Fonds pour un montant à hauteur de deux cent onze (211) Millions USD et un financement complémentaire de cent quatre vingt douze (192) millions USD essentiellement du milieu bancaire. Afin de pallier les insuffisances actuelles du système bancaire (le système bancaire actuel n'accompagnant pas les investissements requis par la restructuration et la mise à niveau d'un millier d'entreprises de l'UEMOA), des mécanismes de financement seront mis en place.

Aussi, deux (2) Fonds apparaissent nécessaires pour garantir la disponibilité de ressources suffisantes et pérennes pour le Programme :

- un **Fonds de restructuration** (trente six (36) Millions USD), destiné à financer les opérations de restructuration ;

- un **Fonds de mise à niveau** (cent soixante quinze (175) Millions USD), destiné à financer les opérations de mise à niveau.

Le Programme accordera aux entreprises éligibles, sur financement de ces Fonds, des aides destinées à la réalisation des diagnostics et plans de restructuration ou de mise à niveau et à soutenir la mise en œuvre desdits plans par le biais de primes à l'investissement. Le niveau de ces aides ou de primes sera précisé dans le mode opératoire du Programme.

Le financement complémentaire sera couvert par le système bancaire et l'auto financement des entreprises.

Les Fonds seraient alimentés par la Commission de l'UEMOA, les Etats, les partenaires au développement et autres investisseurs institutionnels.

La mobilisation des ressources, notamment auprès des partenaires au développement, devra se faire de manière concertée entre le niveau régional et le niveau national.

La gestion de ces Fonds sera assurée au niveau régional conformément aux procédures de fonctionnement qui seront définies par la Commission.

8- DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

Les structures prévues dans le dispositif du programme doivent intervenir selon une approche fondée sur :

- la nécessaire complémentarité entre les dispositifs communautaires et nationaux ;
- la présentation aux partenaires au développement d'un programme complémentaire et cohérent par rapport aux programmes nationaux conçus et exécutés dans les pays membres en fonction de spécificités nationales propres à chaque Etat.

La mise en place du dispositif institutionnel se fera de façon progressive, le niveau régional appuyant la mise en place du niveau national. Le dispositif institutionnel est composé des structures de pilotage décrites ci-après :

8.1- Au niveau régional

- La Commission de l'UEMOA

La Commission de l'UEMOA est l'initiateur du programme de restructuration et de mise à niveau. Elle agit pour le compte de l'Union en recourant à des actes de ses organes comme pour l'attribution de ressources budgétaires et à des textes réglementaires ou conventionnels. Elle sera amenée à faire les arbitrages nécessaires relatifs à l'utilisation des fonds publics (Commission de l'UEMOA et partenaires au développement).

La Commission de l'UEMOA est chargée de :

- mobiliser les ressources de financement ;
- définir la politique de financement du Programme ;

- définir le cadre de mise en œuvre du Programme : plan stratégique, objectifs généraux et spécifiques, limites des interventions, etc. ;
- installer les organes du Programme au niveau régional ;
- assurer les relations avec les partenaires au développement.

La Commission de l'UEMOA prendra également en charge les activités transversales suivantes :

- le système d'information ;
- la mise en place d'une banque de données de consultants ;
- les études sectorielles et autres études thématiques ;
- la mise en place et la gestion d'un mécanisme de suivi-évaluation ;
- la formation des ressources humaines (cadres de l'administration, cadres des entreprises, chefs d'entreprises, consultants, etc.) ;
- l'appui à l'émergence des dispositifs nationaux.

- Le Comité de Pilotage Régional

Le Comité de Pilotage Régional sera composé de représentants de la Commission de l'UEMOA, de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), de la Chambre Consulaire Régionale (CCR), des représentants des Etats, des banques et du secteur privé.

Il assistera la Commission de l'UEMOA à la définition de la politique de financement du Programme, à la mobilisation des financements et à la mise en œuvre du Programme. Il représente l'instance de décision finale pour l'octroi des aides aux entreprises.

- La Cellule technique de restructuration et de mise à niveau

Elle sera responsable de la promotion et de la communication du Programme. Elle assurera l'appui technique aux bureaux nationaux de restructuration et de mise à niveau (organisation et procédures, échange d'expériences, renforcement des capacités des consultants, etc.). Elle cherchera les synergies au niveau des ressources (mise en place d'une base de données régionale de prestataires par domaines d'intervention, etc.). Elle assumera toutes autres tâches que lui confiera la Commission ou le Comité de Pilotage Régional.

La Cellule technique de restructuration et de mise à niveau sera rattachée au Département chargé de l'Industrie.

- L'assistance technique

Le rôle de l'assistance technique serait de fournir un appui institutionnel et technique au Comité de pilotage Régional et à la Cellule technique de restructuration et de mise à niveau, notamment lors des étapes suivantes :

- la définition et la structuration définitive du Programme ;
- la préparation des documents de référence pour l'organisation de la gestion des financements et des opérations ;
- le renforcement des capacités des acteurs du Programme.

8.2- Au niveau national

- Les Etats membres

Les Etats membres auront un rôle similaire à celui de la Commission de l'UEMOA pour ce qui concerne la levée de fonds, notamment afin de renforcer les ressources de leurs programmes nationaux respectifs. Ils mettront en place les organes du Programme au niveau national. L'engagement politique qu'ils afficheront sera également un levier clé de mobilisation de tous les autres acteurs.

- Les Comités de Pilotage Nationaux

Une fois les décisions prises par le Comité de Pilotage Régional, les Comités de Pilotage Nationaux se chargeront de les faire appliquer localement. Les Comités de Pilotage Nationaux prendront en charge les actions nationales de promotion du Programme.

Ils seront une antenne canalisant les principaux échanges d'informations nécessaires à la définition de politiques pertinentes (prise en compte des politiques mises en œuvre au niveau national, recensement des structures d'appui existantes, des consultants à intégrer au fichier régional, des centres techniques à promouvoir, des informations permettant de faire le choix des entreprises).

- Les bureaux nationaux de restructuration et de mise à niveau

Ils assureront la gestion des relations avec les entreprises.
Ils seront chargés pendant la phase pilote de :

- marketing et vente du Programme au niveau national ;
- identification des Prospects conformément aux critères d'éligibilité prédéfinis au niveau régional ;
- mesurer l'impact du Programme sur les entreprises bénéficiaires ;
- assurer le suivi des prestations des Consultants et valider les résultats de leurs travaux.

Pendant la phase de déploiement, ils seront les structures opérationnelles de mise en œuvre des programmes nationaux de restructuration et de mise à niveau.

9- CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du programme de restructuration et de mise à niveau nécessitera deux (2) grandes phases :

- une **phase pilote** de deux (2) ans qui doit permettre de mettre en place tous les organes et de lancer le Programme auprès d'un échantillon limité d'entreprises (120 entreprises) et comportant deux étapes :

- **une étape d'amorçage** d'un an qui vise à :

- mettre en place le dispositif institutionnel du Programme ;
- élaborer et mettre en œuvre un plan d'activités du Programme ;
- assurer la promotion du Programme et démarrer les activités de mobilisation des ressources.

- **une étape de lancement** d'un an qui permettra de :

- renforcer la promotion et la mobilisation des ressources ;
- démarrer les opérations pilotes de financement des entreprises ;
- démarrer la mise à niveau de l'environnement.

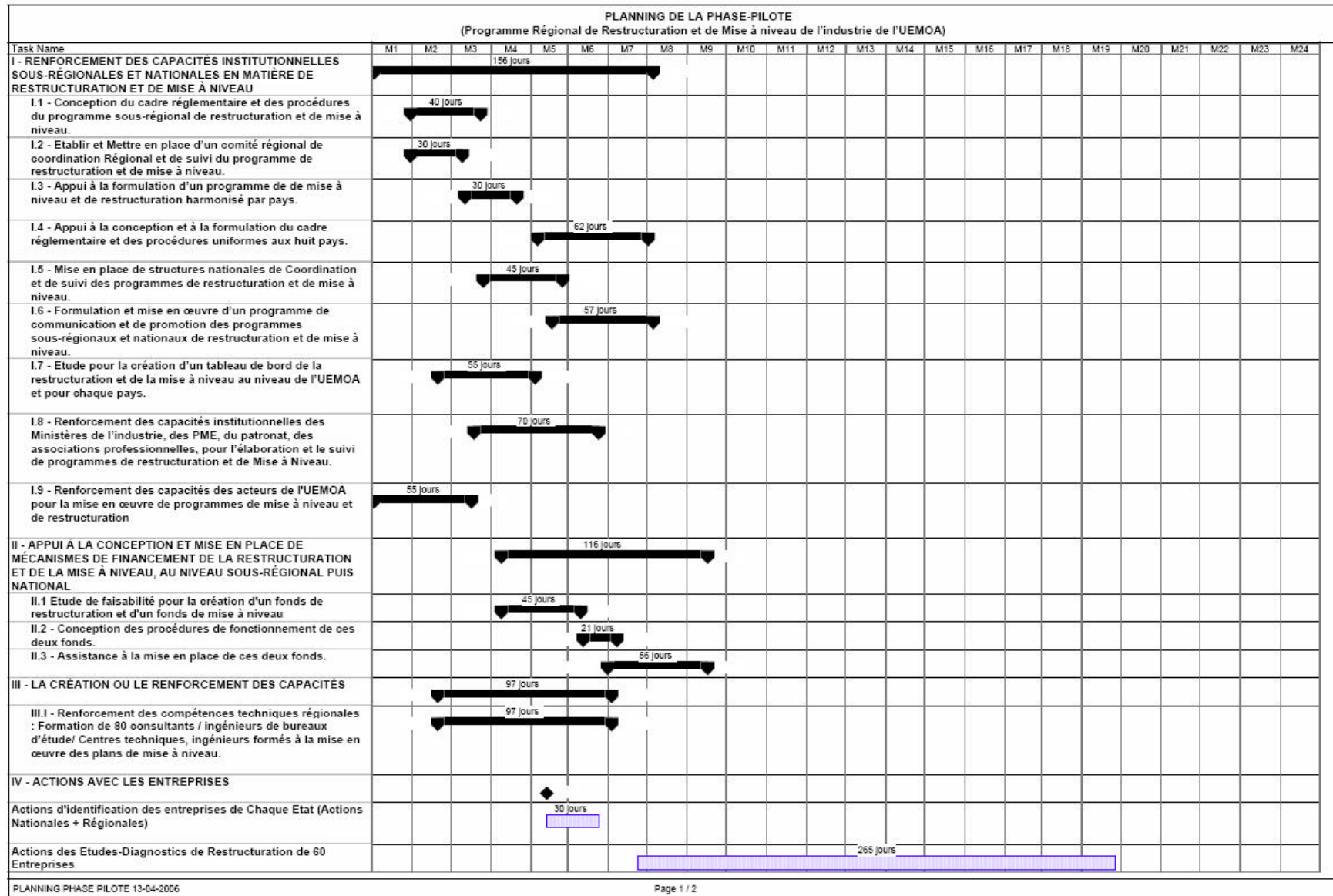
- une **phase de déploiement** de trois (3) ans, qui permettra de généraliser le Programme afin d'atteindre l'objectif de 1 000 entreprises (dont 670 entreprises mises à niveau et 330 entreprises restructurées). Il s'agira de contribuer à mettre en œuvre les programmes nationaux de restructuration et de mise à niveau auprès de 880 entreprises industrielles.

Le calendrier indicatif de mise en œuvre du Programme et le planning de la phase pilote sont donnés en annexe.

CALENDRIER D'EXECUTION SUR 5 ANS

	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Phase 1 Mise en œuvre de la phase pilote (Leadership au niveau régional, cible : 120 entreprises agro-industrielles)																				
<u>Composante 1</u> : Renforcement des capacités institutionnelles																				
<u>Composante 2</u> : Appui à la conception et à la mise en place de mécanismes de financement de la restructuration																				
<u>Composante 3</u> : Création ou renforcement des capacités de centres techniques agroalimentaires																				
<u>Composante 4</u> : Programme pilote d'appui pour la restructuration des entreprises agroalimentaires																				
<u>Composante 5</u> : Programme pilote d'appui pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises agroalimentaires																				
Phase 2 Déploiement programme général (Renforcement du niveau national, cible 880 entreprises industrielles)																				
Reprises par les structures nationales des missions assurées par le bureau régional																				
Séminaires de vulgarisation et actions de communication																				
Pré diagnostics																				
Diagnostics et plans de restructuration et de mise à niveau																				
Mise en œuvre des recommandations du plan de restructuration																				
Mise en œuvre des recommandations du plan de mise à niveau																				

PLANNING DE LA PHASE PILOTE DU PROGRAMME



PLANNING DE LA PHASE-PILOTE
 (Programme Régional de Restructuration et de Mise à niveau de l'industrie de l'UEMOA)

Task Name	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Actions d'accompagnement à la Restructuration																								
Actions des Etudes-Diagnostics de Mise à Niveau de 60 Entreprises																								
Actions d'accompagnement à la Mise à Niveau de 60 entreprises																								