



Transformer le potentiel de la Guinée en prospérité pour le peuple guinéen

2016-2020

Synopsis

Pilier II – COMPETITIVITE

Construire des chaînes de valeurs compétitives

Préparé par :



Avec la facilitation de:



&

YS Consulting

Mars 2016

Diagnostic – Un environnement trop peu favorable à la compétitivité

Toutes les entreprises ont été affectées par Ebola mais selon des degrés divers selon leur taille. 75% d'entre elles ont eu leur activité affectée par le virus. L'impact du virus est pour toutes les entreprises l'un des trois premiers obstacles à la croissance de leur activitéⁱ.

Figure 1 - Selon leur taille, les entreprises ont été affectées différemment par Ebola

		1 ^{er} obstacle	2 ^{ème} obstacle	3 ^{ème} obstacle	4 ^{ème} obstacle	5 ^{ème} obstacle
Chiffre d'affaires (GNF)	2Mds - 13Mds	Accès/coût de l'énergie	Impact d'Ebola	Procédures	Niveaux de taxes et d'impôt	Coût du financement
	400M - 2Mds	Impact d'Ebola	Coût du financement	Corruption	Fluctuation des prix	Accès au financement
	65M - 400M	Accès au financement	Impact d'Ebola	Coût du financement	Fluctuation des prix	Information sur les opportunités d'affaires
	< 65M	Accès au financement	Coût du financement	Impact d'Ebola	Fluctuation des prix	Information sur les opportunités d'affaires

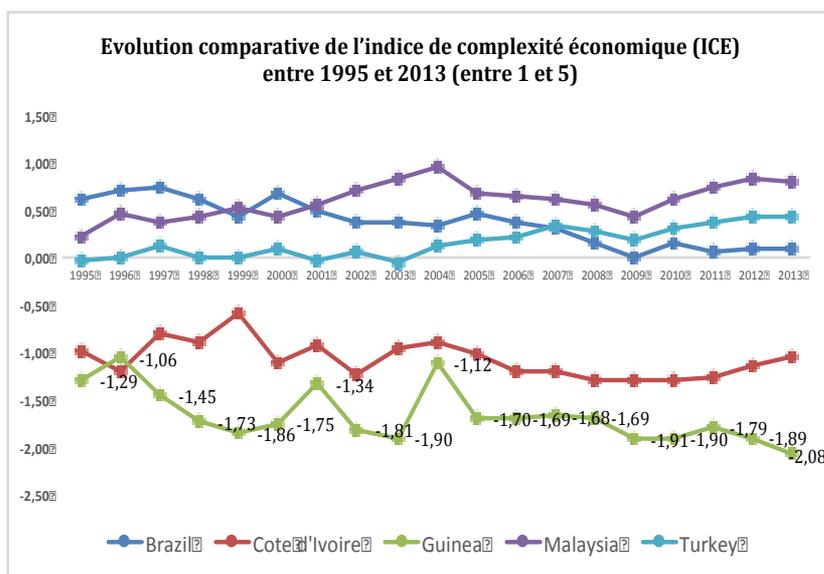
Source: Cartographie Secteur Privé ESP Partners 2015, n=53

© 2015 ESP Partners

Des problèmes spécifiques se posent selon la taille de l'entreprise : le coût de l'énergie est le 1^{er} obstacle à la croissance pour les grandes entreprises, problème nullement cité par les autres d'entreprises. La fluctuation des prix pose problème à toutes (3^{ème} obstacle) sauf aux grandes entreprises.

La Guinée a un panier d'exportations peu diversifié. Les ressources minérales occupent une place prédominante dans le panier d'exportations de la Guinée (77% contre 8% pour les exportations agricoles). Or, cette situation favorise une faible diversification et une valeur ajoutée locale limitéeⁱⁱ.

Figure 2 - La Guinée a un panier d'exportations peu et de moins en moins diversifié et sophistiquéⁱⁱⁱ



L'indice de complexité économique (ICE) mesure le degré de complexité des exportations et établit une corrélation positive selon le niveau de complexité des économies.

Complexité Diversification et valeur ajoutée (sophistication) du panier d'exportations

ICE Guinée 1995 = -1,29 > 2,08 Baisse

=> En comparaison de celui de pays émergents

- Panier peu diversifié
- Panier peu sophistiqué

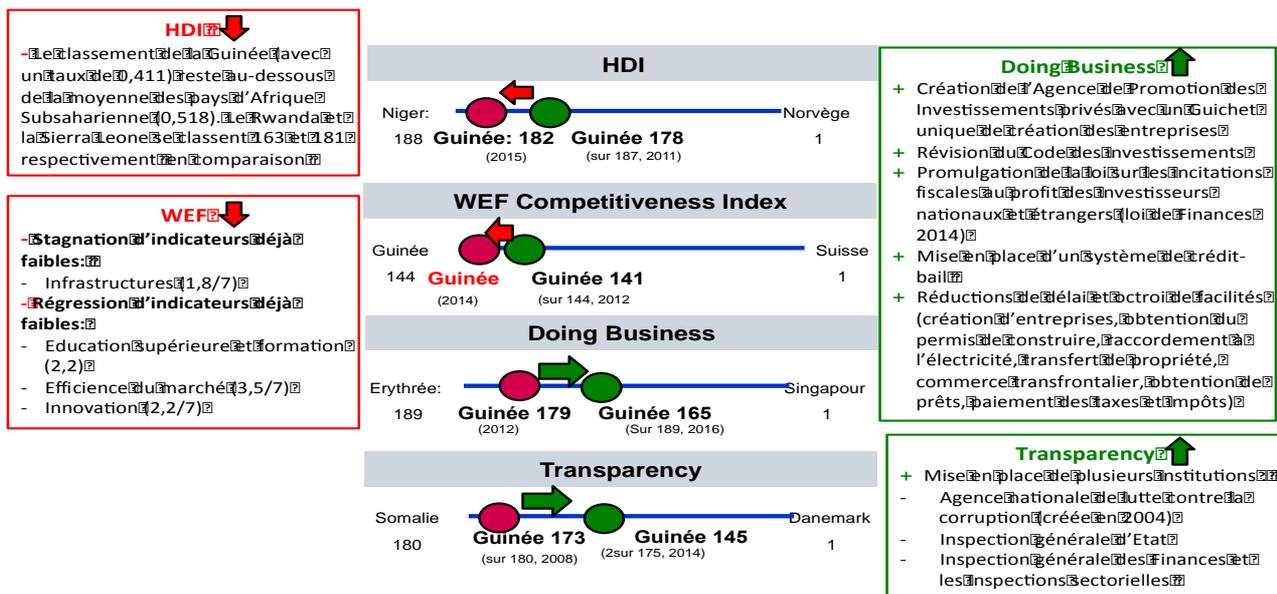
© 2015 ESP Partners

Son réseau d'infrastructures reste trop peu développé, comme le soulignent ces 5 éléments^{iv} :

- Son classement (122^{ème} sur 160 pays en 2014) selon l'indice de performance logistique^v ;
- Son réseau routier est l'un des moins développés de la sous-région ;
- Le port autonome de Conakry a une capacité limitée et connaît des problèmes d'exploitation ;
- Son taux d'électrification est de 17% et de 3% en zone rurale, avec des coupures fréquentes ;
- La société Electricité de Guinée (EDG) connaît de nombreuses difficultés de collecte.

Les contraintes du climat des affaires handicapent le développement. La Guinée reste dans le bas des classements internationaux^{vi} (figure ci-dessous). La corruption est ainsi le 3^{ème} obstacle à la croissance des entreprises au chiffre d'affaires de plus de 400 M de GNF.

Figure 3 – Des progrès mais encore de grands défis à relever



Source: World Bank Data, AfDB Statistics 2015, WEF 2015, transparency.org, weforum.org, hdr.undp.org

© 2015 ESP Partners

Recommandations – Adopter une approche ciblée par secteur et investisseur

La Guinée peut s'approprier le concept de valeur partagée en développant une stratégie de pôles de compétitivité mobilisant des acteurs clés et des ressources adéquates. Au sein d'un tissu économique local, des entreprises – locales et internationales et de différentes tailles – peuvent travailler ensemble et sous des formes variées (alliance, sous-traitance, relation client-fournisseur)^{vii}.

De pair avec la stratégie de valeur partagée, il s'agit de faire des choix stratégiques en identifiant des secteurs prioritaires auxquels sont assignés des objectifs clairs et mesurables. Cette stratégie permet de capitaliser sur des complémentarités fructueuses entre diverses parties.

Il importe de fonder l'approche sur le cadre existant de contenu local^{viii} et d'aller plus loin grâce à une législation ambitieuse et compétitive. A l'instar du Nigeria, la Guinée peut mettre en place un cadre législatif intégrant des normes favorisant la sous-traitance locale et le renforcement des capacités.

Il s'agit i) de porter un effort de plaidoyer concernant le climat des investissements dans des secteurs prioritaires, ii) d'identifier et développer des opportunités d'investissements favorables au secteur privé local, et iii) de développer une stratégie à l'attention d'investisseurs ciblés et selon une perspective dite « after care », où les investissements sont conduits avec des acteurs ayant déjà investi.

Programme – Cibler, investir, intégrer

2.1 Constituer des chaînes de valeur autour de secteurs prioritaires pour favoriser la compétitivité.

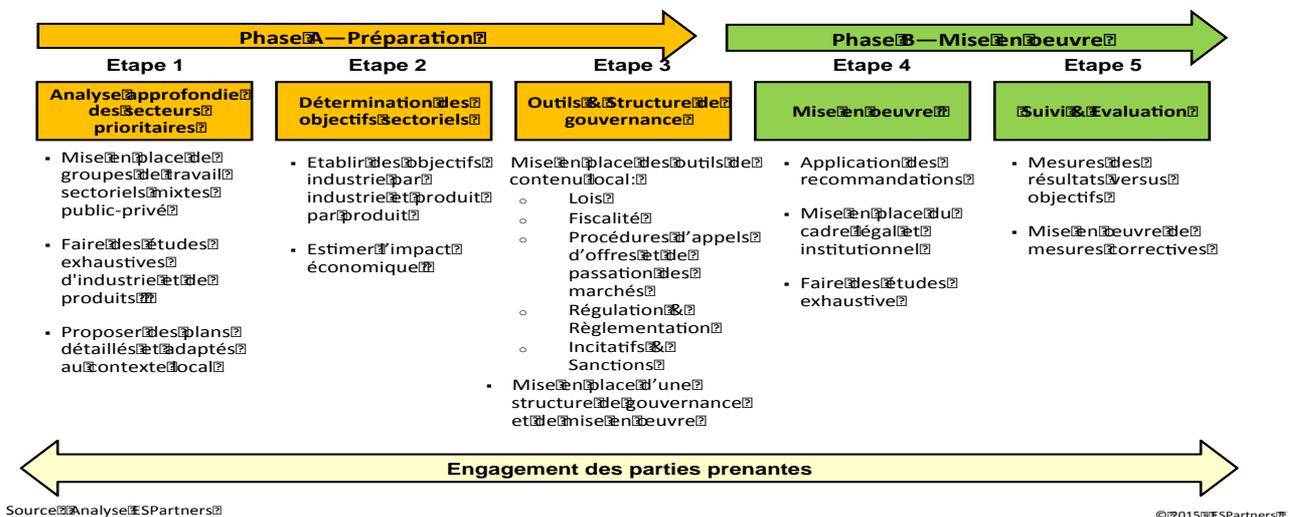
Dans les pas du programme Guinea Linkages de la SFI, il s'agit d'étendre cette stratégie. Ces secteurs doivent être identifiés sur la base de leur contribution à l'emploi et au PIB. Ce constat souligne l'importance de réorienter les investissements publics dans des secteurs créateurs d'emplois : or, jusqu'à présent, la croissance de la Guinée a été largement tributaire des investissements publics pour la réalisation des infrastructures de base d'une part et, d'autre part, des investissements privés (mines).

Il s'agit alors d'identifier des chaînes de valeur capables de créer un impact environnemental, social et économique sur leur écosystème (2.1.1). La stratégie visera à développer des chaînes de valeur en sécurisant une collaboration stratégique avec des partenaires techniques et financiers (2.1.2). Ce développement s'appuiera sur des investissements ciblés (garantie, prêts, capital) à de grandes entreprises du secteur en échange de leur participation à des programmes renforçant la chaîne de valeur d'un ou plusieurs de leurs produits (2.1.3). A terme, le but est de moderniser une industrie et d'accroître sa compétitivité, en augmentant les exportations et diminuant la dépendance aux importations. C'est un programme ambitieux, requérant un fort volet de communication et une solide vision à long terme.

2.2. Etablir un programme « d'entreprises piliers » dans le secteur agricole : une fois établis l'équipe et le partenariat pour mettre en œuvre le projet (2.2.1), il s'agit d'identifier des entreprises piliers - c'est-à-dire des entreprises structurantes et liées à un tissu de PME – pour établir des opportunités de sous-traitance (2.1.2). Ce programme doit s'échelonner sur le long terme, en commençant par un programme pilote. L'appui de partenaires de développement et la coordination avec le programme de chaînes de valeur sont cruciaux.

2.3 Une structure dédiée au ciblage d'investisseurs et de plaidoyer favorisant la compétitivité. Pour rétablir l'image du pays auprès des investisseurs, une politique proactive est nécessaire. Cette stratégie, relevant d'un organe dédié au sein de l'APIP (2.3.1), doit concevoir une politique d'investissement ciblée avec un marketing adapté et des incitatifs fiscaux (2.3.2). Ces opportunités d'investissement doivent se baser sur un cadre de contenu local renforcé, en lien avec une action de plaidoyer. Cette cellule devra recenser et contacter des investisseurs identifiés par opportunité stratégique. En parallèle, des efforts soutenus de communication (avec une participation accrue de la Guinée dans les forums d'investissement et de commerce mondial, Cf. rôle de l'APIP) et de suivi des projets (2.3.3) sont à fournir.

Figure 4 – Mécanismes de promotion du contenu local



Synthèse des trois programmes – Compétitivité

Piliers/Programmes/Activités/Inputs	Indicateurs	Cibles	Période de mise en œuvre					Budget					
			2016	2017	2018	2019	2020	Total	2016	2017	2018	2019	2020
2. Renforcer la compétitivité du secteur privé	% de hausse d'exportations et % d'IDE dans le PIB	Taux de croissance de 25% des exportations et IDE atteignant 20% du PIB						35 865 600 000	76 800 000	5 376 000 000	10 387 200 000	#####	9 561 600 000
2.1. Identifier les secteurs de croissance au fort potentiel d'impact pour les PME et la création d'emplois	% de hausse de la production total par secteur	100% de hausse de la production et de la productivité dans des secteurs identifiés						5 068 800 000	76 800 000	1 459 200 000	1 363 200 000	1 248 000 000	921 600 000
2.2. Concevoir et mettre en oeuvre l'Initiative d'entreprises piliers en Guinée	Hausse dans la production manufacturière et agribusiness	50% de hausse de la production totale						16 320 000 000	-	1 152 000 000	4 992 000 000	5 376 000 000	4 800 000 000
2.3. Lancer et soutenir le ciblage des investisseurs avec un accent sur le contenu local	% d'IDE dans le PIB	La contribution des IDE au PIB atteint 20% d'ici 2020						14 476 800 000	-	2 764 800 000	4 032 000 000	3 840 000 000	3 840 000 000

Détail de chaque programme – Compétitivité

Piliers/Programmes/Activités/Inputs	Indicateurs	Cibles	Période de mise en œuvre					Budget					
			2016	2017	2018	2019	2020	Total	2016	2017	2018	2019	2020
2. Renforcer la compétitivité du secteur privé	% de hausse d'exportations et % d'IDE dans le PIB	Taux de croissance de 25% des exportations et IDE atteignant 20% du PIB						35 865 600 000	76 800 000	5 376 000 000	10 387 200 000	#####	9 561 600 000
2.1. Identifier les secteurs de croissance au fort potentiel d'impact pour les PME et la création d'emplois	% de hausse de la production total par secteur	100% de hausse de la production et de la productivité dans des secteurs identifiés						5 068 800 000	76 800 000	1 459 200 000	1 363 200 000	1 248 000 000	921 600 000
2.1.1. Identifier les secteurs prioritaires	Stratégie de secteurs prioritaires	Elaboration d'au moins 5						1 305 600 000	-	614 400 000	633 600 000	57 600 000	-
a. Concevoir et publier les TDR pour recruter un cabinet expert en stratégies pour identifier les grappes prioritaires								38 400 000	-	38 400 000	-	-	-
b. Signer le contrat avec le cabinet de consultants sélectionné								-	-	-	-	-	-
c. Superviser le processus de sélection des grappes								1 152 000 000	-	576 000 000	576 000 000	-	-
d. Publier et diffuser les résultats du processus de sélection								115 200 000	-	-	57 600 000	57 600 000	-
2.1.2. Coordonner l'exécution du développement des secteurs	Taux d'exécution des actions	100% de taux d'exécution sur						1 036 800 000	-	153 600 000	192 000 000	307 200 000	384 000 000
a. Faciliter une table ronde avec les partenaires de développement pour assurer le financement et les partenariats								345 600 000	-	115 200 000	153 600 000	76 800 000	-
b. Signer un accord de mise en oeuvre avec les partenaires de développement								115 200 000	-	38 400 000	38 400 000	38 400 000	-
c. Superviser le processus d'opérationnalisation des grappes par des membres du secteur privé, le gouvernement et les partenaires du développement								576 000 000	-	-	-	192 000 000	384 000 000
2.1.3. Concevoir des offres intégrées d'investissements dans les secteurs clés	Secteurs avec des offres	Matériels de promotion en place dans les secteurs prioritaires						2 726 400 000	76 800 000	691 200 000	537 600 000	883 200 000	537 600 000
a. Concevoir et publier des TDR pour embaucher un consultant pour l'identification des opportunités d'investissement								76 800 000	76 800 000	-	-	-	-
b. Concevoir des brochures explicitant les offres d'investissement élaborées								2 073 600 000	-	691 200 000	345 600 000	691 200 000	345 600 000
c. Distribuer les brochures aux ambassades de la Guinée à l'étranger, lors de manifestations d'affaires internationales et d'autres événements de promotion de l'investissement								576 000 000	-	-	192 000 000	192 000 000	192 000 000

Piliers/Programmes/Activités/Inputs	Indicateurs	Cibles	Période de mise en œuvre					Budget					
			2016	2017	2018	2019	2020	Total	2016	2017	2018	2019	2020
2. Renforcer la compétitivité du secteur privé	% de hausse d'exportations et % d'IDE dans le PIB	Taux de croissance de 25% des exportations et IDE atteignant 20% du PIB						35 865 600 000	76 800 000	5 376 000 000	10 387 200 000	#####	9 561 600 000
2.2. Concevoir et mettre en oeuvre l'Initiative d'entreprises piliers en Guinée	Hausse dans la production manufacturière et agribusiness	50% de hausse de la production totale						16 320 000 000	-	1 152 000 000	4 992 000 000	5 376 000 000	4 800 000 000
2.2.1. Concevoir l'Initiative d'entreprises piliers de Guinée et superviser la mise en œuvre	# projets mis en œuvre	1 Pilote conçu et mis en œuvre d'ici 2018 pour 10 entreprises piliers						14 400 000 000	-	1 152 000 000	4 416 000 000	4 416 000 000	4 416 000 000
a. Recruter une société pour concevoir un plan de mise en oeuvre complet pour l'initiative d'entreprises piliers								1 152 000 000	-	1 152 000 000	-	-	-
b. Identifier et organiser des négociations avec des partenaires pour soutenir la mise en oeuvre du programme								-	-	-	-	-	-
c. Superviser la mise en oeuvre du programme d'entreprises piliers								13 248 000 000	-	-	4 416 000 000	4 416 000 000	4 416 000 000
2.2.2 Renforcer l'Agribusiness au sein de la chaîne de valeur	# Agriculteurs intégrés à de grandes entreprises	Au moins 5000 agriculteurs liés à de grandes entreprises						1 920 000 000	-	-	576 000 000	960 000 000	384 000 000
a. Identifier une filière avec d'entreprises piliers intégrant des PME au sein d'une chaîne de valeur agricole								1 152 000 000	-	-	576 000 000	576 000 000	-
b. Recenser les PME capables d'être liées à chaque grande entreprise								-	-	-	-	-	-
c. Concevoir un modèle d'accord de contrat agricole								-	-	-	-	-	-
d. Faciliter la signature du contrat entre agriculteurs/PME et grandes entreprises								-	-	-	-	-	-
e. Superviser l'exécution des contrats								768 000 000	-	-	-	384 000 000	384 000 000

Piliers/Programmes/Activités/Inputs	Indicateurs	Cibles	Période de mise en œuvre					Budget					
			2016	2017	2018	2019	2020	Total	2016	2017	2018	2019	2020
2. Renforcer la compétitivité du secteur privé	% de hausse d'exportations et % d'IDE dans le PIB	Taux de croissance de 25% des exportations et IDE atteignant 20% du PIB						35 865 600 000	76 800 000	5 376 000 000	10 387 200 000	#####	9 561 600 000
2.3. Lancer et soutenir le ciblage des investisseurs avec un accent sur le contenu local	% d'IDE dans le PIB	La contribution des IDE au PIB atteint 20% d'ici 2020						14 476 800 000	-	2 764 800 000	4 032 000 000	3 840 000 000	3 840 000 000
2.3.1 Établir une cellule de ciblage des investissements à l'APIP	Département opérationnel en place	1 département opérationnel d'ici 2017						576 000 000	-	384 000 000	192 000 000	-	-
a. Concevoir la structure et les fiches de poste pour le nouveau département								384 000 000	-	384 000 000	-	-	-
b. Envoyer la proposition du projet du département pour approbation par l'autorité compétente								-	-	-	-	-	-
c. Coordonner le recrutement du nouveau personnel pour rejoindre le département								-	-	-	-	-	-
d. Embaucher un cabinet pour élaborer le curriculum de formation sur le ciblage des investissements et former le personnel recruté, sur la base de la politique d'investissement de l'APIP								192 000 000	-	-	192 000 000	-	-
2.3.2. Identifier, évaluer et proposer des offres d'investissements ciblées	# et valeur des projets approuvés	Au moins 20 projets approuvés par an (valeur min. chacun = \$10M)						9 292 800 000	-	2 380 800 000	2 304 000 000	2 304 000 000	2 304 000 000
a. Concevoir et publier les TDR pour engager une firme de conseil spécialisée en ciblage des investissements								76 800 000	-	76 800 000	-	-	-
b. Concevoir les offres d'investissements ciblées								9 216 000 000	-	2 304 000 000	2 304 000 000	2 304 000 000	2 304 000 000
b. Superviser les activités de la firme embauchée								-	-	-	-	-	-
2.3.3. Cibler les investisseurs pour investir dans les opportunités/projets d'investissements identifiés et évalués	valeur des IDE attirés	Au moins 10 deals clos chaque année (valeur min. par deal: \$10 millions)						4 608 000 000	-	-	1 536 000 000	1 536 000 000	1 536 000 000
a. Engager une équipe de 5 analystes financiers qui cibleront des investisseurs spécifiques et vendront pour eux des projets intégrés, comportant une solide dimension de contenu local								3 456 000 000	-	-	1 152 000 000	1 152 000 000	1 152 000 000
b. Établir une liste de 50 investisseurs prioritaires à cibler dans chaque secteur prioritaire								-	-	-	-	-	-
c. Effectuer des missions d'information et de promotion à l'étranger pour rencontrer des investisseurs stratégiques								1 152 000 000	-	-	384 000 000	384 000 000	384 000 000
d. Mener des négociations avec les investisseurs pour négocier des transactions d'investissements dans des projets clés								-	-	-	-	-	-
e. Suivre l'enregistrement et l'opérationnalisation des projets à partir des accords conclus avec des investisseurs (respect des principes de contenu local en particulier)								-	-	-	-	-	-

ⁱ Enquête ESPartners – APIP 2015, n = 853

ⁱⁱ Ce secteur est très intensif en capital, il n'emploie environ que 8% de la population active guinéenne, avec une filière en formation sur site (Boké) s'adressant surtout à des expatriés et avec une faible base fiscale qui reflète peu son poids réel dans l'économie.

ⁱⁱⁱ <http://atlas.cid.harvard.edu/about/>; Analyses ESPartners

^{iv} *Energy in Africa - Hydroelectric giants*, South World, November 30, 2011 ; *Republic of Guinea: Country Strategy Paper 2012-2016*, African Development Bank, December 2011

^v L'indice de performance logistique prend en compte l'efficacité des processus de transport et d'acheminement des marchandises et la qualité des infrastructures

^{vi} Doing Business : la Guinée est 144^{ème} en 2006 et 169^{ème} en 2015 sur 189 pays ; WEF Competitiveness Index : la Guinée est 141^{ème} en 2006 et 144^{ème} en 2015 sur 144 pays

^{vii} « Les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale » - Michael Porter

^{viii} Le projet de révision du Code des investissements comporte des mesures favorisant le développement des ressources et compétences locales : l'article 22 du Code ainsi que la Lettre de Politique Nationale du Contenu Local pour Les Projets de Grande Envergure