

Plan d'affaires de l'African Inclusive Markets Excellence Centre (AIMEC)

Décembre 2016





Sommaire

Schémas et tableaux	2
Acronymes.....	4
1 Synthèse	6
1.1 Nécessité de l'existence de l'AIMEC.....	6
1.2 Conception de l'AIMEC	7
1.3 Structure organisationnelle.....	8
1.4 Etapes suivantes	9
2 Introduction	10
2.1 Origine du concept	10
2.2 Méthodologie	10
3 Proposition de valeur	12
3.1 Les marchés inclusifs contribuent à une croissance inclusive et à une transformation économique régionale.....	13
3.2 L'AIMEC est un facteur d'intégration régionale.....	16
3.3 L'AIMEC soutient les cadres existants	17
3.4 L'AIMEC comble les lacunes de l'écosystème actuel	18
3.5 L'AIMEC catalyse la reproduction des meilleures pratiques	19
3.6 Principes de conception-clés pour initier de meilleures pratiques	20
4 Stratégie.....	21
4.1 Vision et mission.....	21
4.2 Théorie du changement.....	22
4.3 Réalisations et activités principales.....	25
4.3.1 1er pilier : IDENTIFIER	25
4.3.2 2ème pilier : FACILITER.....	28
4.3.3 3ème pilier : REPRODUIRE	29
4.3.4 Activités de l'AIMEC en fonction de la demande.....	33
4.4 Périmètre thématique et sectoriel.....	33
4.5 Clientèle visée et avantages liés	35



5	Structure organisationnelle	36
5.1	Facteurs de succès et critères pour définir la structure organisationnelle de l'AIMEC	36
5.2	Structure organisationnelle : un Centre intégré à la CUA	37
5.3	Gouvernance et gestion	38
5.4	Effectifs	38
5.4.1	Profil du directeur	39
5.4.2	Profil des analystes	40
5.4.3	Personnel administratif	40
5.4.4	Bénévoles	40
6	Partenaires	41
6.1	Un réseau de partenaires	41
6.2	Soutien des partenaires	45
7	Opérations	47
7.1	Mesure de la performance	47
7.2	Communication	51
8	Modes de financement	51
8.1	Revenus et Financement	51
8.2	Coûts relatifs à l'AIMEC	52
9	Risques et mesures d'atténuation	54
10	Conclusion et étapes suivantes	55
11	Annexes	58
11.1	Annexe 1: Liste des partenaires interrogés	58
11.2	Annexe 2 : Activités détaillées	60
11.3	Annexe 3 : Résultats de l'étude de faisabilité	61

Schémas et tableaux

Figure 1: Présentation du processus de conception de l'AIMEC	11
--	----

Figure 2 : Lacunes perçues dans les écosystèmes des entreprises inclusives auprès de 100 institutions africaines étudiées	18
---	----



Figure 3 : Exemples de meilleures pratiques dans les politiques et programmes EI et MI.....	20
Figure 4 : Les trois piliers de l'AIMEC	22
Figure 5 : La théorie du changement de l'AIMEC	23
Figure 6 : Présentation des activités de l'AIMEC	25
Figure 7 : Vue d'ensemble des études de cas d'EI par secteur	34
Figure 8 : Les acteurs de l'écosystème sont ouverts à différents types de partenariats	46
Figure 9 : Les Etats membres envisagent une collaboration de diverses façons	46
Figure 10 : Proposition de calendrier de mise en œuvre	56
Tableau 1 : Le rôle du gouvernement et des Institutions financières de développement (IFD) en Afrique	16
Tableau 2 : Analyse SWOT	54
Tableau 3 : Risques opérationnels et mesures d'atténuation	55



Acronymes

ACTESA	Alliance pour le commerce des marchandises en Afrique orientale et australe
AIMEC	African Inclusive Markets Excellence Centre
AIR	Institut africain pour les versements
UA	Union africaine
CUA	Commission de l'Union africaine
UA-BIRA	Bureau interafricain des ressources animales de l'Union africaine
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CMAEF	Conférence des ministres africains de l'Economie et des Finances
PDG	Président Directeur Général
CIAT	Centre international d'agriculture tropicale
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CdE	Centre d'excellence
OSC	Organisation de la société civile
DPDI	Département pour le développement international du Royaume-Uni
IFD	Institution de financement du développement
CE	Commission européenne
EI	Entreprise inclusive
BID	Banque islamique de développement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
MI	Marchés inclusifs
CPCI	Chambre panafricaine de Commerce et d'Industrie
UA-PANVAC	Centre panafricain de vaccins vétérinaires de l'Union africaine
CER	Communauté économique régionale
CDAA	Communauté de développement d'Afrique australe
CSD	Coopération suisse au développement



ODD	Objectifs de développement durable
ASS	Afrique sub-saharienne
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PAM	Programme alimentaire mondial



1 Synthèse

L'Union africaine (UA), soutenue par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et d'autres partenaires du développement, s'est fixé comme objectif de mettre en place un **African Inclusive Markets Excellence Centre** (AIMEC). Cet AIMEC est destiné à devenir la première plateforme panafricaine régionale en terme de leadership et d'action visionnaire sur les entreprises inclusives (EI) et les marchés inclusifs (MI), en identifiant, en facilitant, et en reproduisant les meilleures pratiques et les innovations dans les politiques, les programmes et les collaborations publiques-privées avec les EI et les MI. Cela aura pour conséquence de favoriser la croissance inclusive et l'intégration économique régionale en Afrique.

Encadré 1 : Définition des entreprises et des marchés inclusifs

Les entreprises inclusives (EI) intègrent les populations à faible revenu du point de vue de la demande en tant que clients et consommateurs, et du point de vue de l'offre en tant qu'employés, producteurs et entrepreneurs à différents stades de la chaîne de valeur. Les marchés inclusifs (MI) élargissent les choix et les perspectives des populations pauvres et d'autres communautés exclues en intervenant en tant que producteurs, consommateurs, entrepreneurs et employés.

Ce plan d'affaires a été réalisé **à partir des résultats d'une étude de faisabilité distincte**, qui a pris en compte les avis d'un large éventail de parties prenantes, y compris le CUA, les représentants des Etats membres ainsi que des experts internationaux en entreprises inclusives et marchés inclusifs. L'étude de faisabilité a été réalisée à partir de **27 entretiens avec des informateurs clés**, de plus de 50 réponses à des **enquêtes en ligne**, d'une cartographie des institutions et des programmes liés à l'AIMEC et d'une **étude comparative qui a étudié d'autres Centres d'excellence (CdE)**. Pour obtenir plus d'informations, veuillez-vous référer à l'étude de faisabilité qui fait l'objet d'un addendum distinct.

1.1 Nécessité de l'existence de l'AIMEC

La nécessité de l'existence de l'AIMEC part du postulat que soutenir le développement des marchés inclusifs est **fondamental à la fois pour une croissance inclusive et un développement durable** car cela crée des emplois et des revenus pour les communautés à faible revenu, grâce à une offre de services et de biens abordables qui élargissent ainsi les choix et perspectives de ces communautés. Un principe clé qui sous-tend le concept de l'AIMEC est ainsi que le projet de Centre sera axé sur le soutien au développement de marchés et d'entreprises plus inclusifs en Afrique, **facilitant ainsi la création d'emplois, la génération de revenus, la réduction de la pauvreté et la croissance inclusive**. Dans le cadre de l'UA, l'AIMEC devrait être considéré comme un élément clé de la mise en œuvre des stratégies et plans existants, tels que le **Plan stratégique 2014- 2017** de l'UA, l'**Agenda 2063** de l'Union africaine et la réalisation des **Objectifs de développement durable (ODD)**.



L'orientation panafricaine de l'AIMEC signifie qu'il est capable de travailler au niveau régional, grâce à une étroite coopération et des partenariats réalisés avec les Communautés économiques régionales (CER).

Aujourd'hui, le **soutien** aux entreprises inclusives et à la création de marchés inclusifs à travers le continent africain **manque de coordination**, et les **meilleures pratiques d'un pays ou d'une région sont rarement reproduites ailleurs**. Il y a aussi un manque de politiques à mise en œuvre immédiate au niveau national et régional qui contribueraient à l'atteinte des objectifs de l'Agenda 2063 de l'UA, notamment.

L'étude de faisabilité, en particulier l'exercice de cartographie du secteur concerné, a révélé l'exigence d'un Centre qui répondrait à **trois principales lacunes du secteur des entreprises et marchés inclusifs que l'AIMEC devrait s'attacher à combler** :

- 1. Des lacunes thématiques** : Peu d'institutions ciblent spécifiquement les marchés inclusifs et les chaînes de valeur régionales, bien que certaines institutions travaillent dans des domaines thématiques connexes, parmi lesquels le Fonds de développement des entreprises d'Afrique et le Centre africain pour la transformation économique (ACET). En particulier, il y a peu de réflexion sur le rôle des gouvernements et de la politique dans la création des EI et des MI. Cela suggère la nécessité d'une institution pour soutenir le développement des politiques inclusives et des pratiques efficaces de création de marchés inclusifs.
- 2. Des lacunes géographiques** : Alors que certaines initiatives existent au niveau sous-régional ou national en Afrique, très peu d'initiatives panafricaines adoptent une perspective continentale et soutiennent la reproduction et la diffusion des meilleures pratiques à l'échelle continentale. Cela suggère la nécessité d'une institution ayant une optique panafricaine.
- 3. Des lacunes liées aux services** : Il y a peu de coordination, de collaboration, de dialogue public-privé et d'échanges de connaissances et de meilleures pratiques sur les marchés inclusifs et les entreprises inclusives en Afrique. L'AIMEC peut donc jouer un rôle important dans la coordination des initiatives régionales en collaboration avec les CER concernés, en facilitant les liens entre le secteur privé et le secteur public.

1.2 Conception de l'AIMEC

La **mission de l'AIMEC est de devenir une plateforme publique-privée panafricaine reconnue sur la politique et les programmes relatifs aux entreprises inclusives et aux marchés inclusifs**, l'identification, la facilitation et la reproduction des meilleures pratiques en matière de politique, de programmes et de partenariats à travers tout le continent. Pour mener à bien cette mission, l'AIMEC aura besoin d'entreprendre toute une gamme d'activités, qui sont regroupées dans trois piliers :

- **Premier pilier : IDENTIFIER** et analyser les politiques et programmes des meilleures pratiques des EI et MI en recueillant et en rassemblant les connaissances existantes et les expériences



passées sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ceci inclura la réalisation d'une cartographie détaillée des politiques et des programmes, le développement de produits d'analyse et d'études de cas, et la diffusion d'informations par l'intermédiaire d'une publication annuelle et d'une plateforme d'information en ligne.

- **Deuxième pilier : FACILITER** la reproduction, l'adoption et le développement de ces meilleures pratiques en agissant comme une plateforme de coordination et de collaboration entre les parties prenantes : aide à la mise en relation, organisation de forums de dialogue et d'une conférence annuelle rassemblant les acteurs-clés du continent.
- **Troisième pilier : REPRODUIRE** les meilleures pratiques en fournissant des incitations financières pour le déploiement des programmes EI / MI existants et pour le pilotage de solutions innovantes où les approches existantes sont inefficaces. Cela se fera par la mise en place d'un Fonds catalytique qui accordera, par le biais d'une compétition, des subventions destinées à des décideurs politiques, des acteurs du développement et du secteur privé.

Par la réalisation des trois piliers qui forment la base des activités de l'AIMEC, l'AIMEC travaillera dans tous les secteurs pertinents, en fonction de la demande, sans mandat de secteur spécifique. Cependant, il est recommandé que l'AIMEC sélectionne, par année, un secteur ou un sujet sur lequel se concentrer. Ce secteur choisi deviendra alors le principal centre d'intérêt à la fois de la publication annuelle phare et du Fonds catalytique.

L'AIMEC commencera son activité en se focalisant sur les politiques et programmes et ciblera **les parties prenantes du secteur public et privé**. Inclure les parties prenantes du secteur privé est la clé du succès car les marchés inclusifs ont besoin de la participation et de l'adhésion des entreprises.

Plus précisément, les trois groupes de parties prenantes suivants seront ciblés :

1. Les clients cibles du **secteur public et leurs partenaires** sont la Commission de l'Union africaine (CUA), le gouvernement national et local des Etats membres de l'UA et les Communautés économiques régionales (CER).
2. Les clients du **secteur privé** comprendront les entreprises, les MPME et les multinationales d'origine africaine ou celles exerçant des activités importantes en Afrique ; ainsi que les associations professionnelles ou commerciales régionales.
3. **D'autres acteurs du développement**, tels que les partenaires bilatéraux et multilatéraux ou les fondations de développement, ainsi que des organisations de la société civile seront également ciblés.

1.3 Structure organisationnelle

L'AIMEC est organisé comme un centre appartenant au CUA et hébergé par un pays membre. Le Centre peut être établi comme projet ou initiative d'une unité existante de la CUA ou comme un trust /



une fondation et peut être transformé en une structure légale différente après quelques années de fonctionnement.

Alors qu'assurer sa viabilité financière est un objectif clé de l'AIMEC, il est important d'être réaliste au sujet des possibilités de financement du secteur public-privé panafricain, et par conséquent il est recommandé que l'AIMEC se finance par le biais d'une combinaison de **financement de base** (contributions régulières des Etats membres, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des agences des Nations Unies, des entreprises privées, des fondations et d'autres partenaires), de **financement de projet** par les partenaires à la recherche d'un soutien spécifique, par exemple les acteurs du développement qui cherchent un soutien de mise en œuvre, et d'**honoraires** perçus pour les prestations de services (par exemple des formations, des conférences ou des services spécifiques d'assistance technique ou de conseils à la demande d'entreprises privées ou d'organismes gouvernementaux).

Il est estimé que les coûts de l'AIMEC seront de l'ordre de 2.2 millions de dollars par an, en incluant le montant du fonds catalytique (d'un montant minimum d'environ 350 000 dollars).

1.4 Etapes suivantes

Afin de progresser vers la mise en œuvre et l'établissement de l'AIMEC, les étapes successives suivantes doivent être suivies. Tout d'abord il faut sélectionner un pays ainsi que signer une convention d'accueil. Une fois cette étape terminée, le financement doit être garanti. Cela permettra de déterminer la portée finale des activités que l'AIMEC pourra mener, ainsi que le personnel nécessaire. Lorsque la conception opérationnelle et la disponibilité des fonds seront assurées, l'AIMEC pourra évoluer vers une phase opérationnelle.

Pendant la phase opérationnelle, le personnel devra être recruté, en commençant par le directeur du Centre. La première tâche de l'AIMEC sera de transformer ce plan d'affaires en un plan opérationnel qui se concentre sur la première année d'activité. Comme les piliers de l'AIMEC sont conçus pour se construire les uns sur les autres de manière séquentielle, la mise en œuvre commencera par le Pilier 1. On estime que les premières subventions de fonds parviendront dans les 18-24 mois suivant l'établissement du Centre.



2 Introduction

L'Union africaine (UA), soutenue par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et d'autres partenaires du développement, s'est fixé comme objectif de mettre en place un **African Inclusive Markets Excellence Centre** (AIMEC). Cet AIMEC est destiné à devenir la première plateforme panafricaine régionale en terme de leadership et d'action visionnaire sur les entreprises inclusives (EI) et les marchés inclusifs (MI), en identifiant, en facilitant, et en reproduisant les meilleures pratiques et les innovations dans les politiques, les programmes et les collaborations publiques-privées avec les EI et les MI. Cela aura pour conséquence de favoriser la croissance inclusive et l'intégration économique régionale en Afrique.

2.1 Origine du concept

L'UA et le PNUD ont collaboré sur la conception d'un AIMEC depuis le Forum du secteur privé d'Abidjan, Côte d'Ivoire et ont ainsi rédigé la première note conceptuelle sur l'AIMEC en avril 2014.¹ Parallèlement, le rapport du PNUD « La concrétisation de la richesse de l'Afrique » publié en mai 2013 préconisait la mise en place d'un Centre d'Excellence (CdE).²

A l'occasion de la Conférence des ministres africains de l'économie et des finances (CMAEF) d'avril 2016, le comité mixte a recommandé au CUA de faire réaliser une étude de faisabilité par un consultant indépendant dans le but d'étudier les différentes possibilités pour que l'*African inclusive markets Centre of excellence* soit opérationnel et financièrement viable. Les résultats de cette étude devaient ensuite être soumis à l'examen des Etats membres.³

2.2 Méthodologie

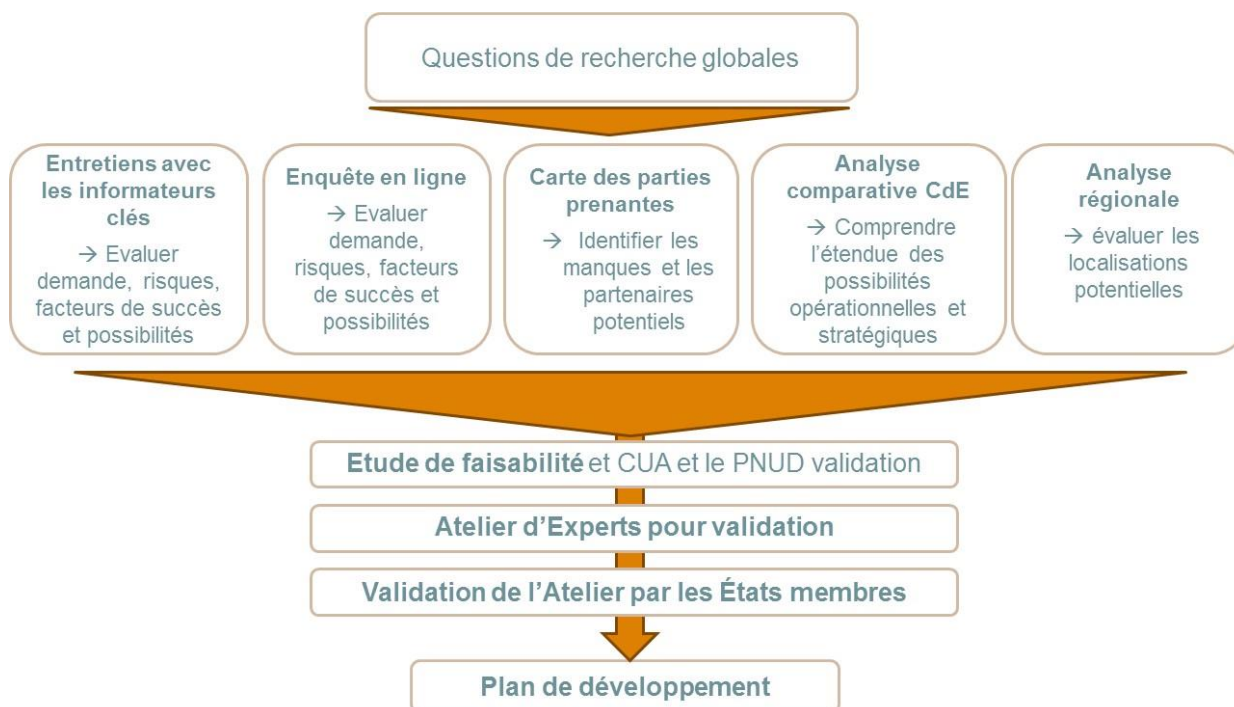
Ce plan d'affaires a été réalisé **à partir des résultats d'une étude de faisabilité distincte**, qui a pris en compte les avis d'un large éventail de parties prenantes, y compris le CUA, les représentants des Etats membres ainsi que des experts internationaux en entreprises inclusives et marchés inclusifs. Le schéma 1 résume le travail de recherche qui a abouti à la rédaction de ce plan d'affaires.

¹ Note Conceptuelle de l'ONU et de l'UA (2014). <http://www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/CoM/com2016/e1600515.pdf>

² CNUD (2013). Révéler les richesses cachées de l'Afrique. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/realizing-africa-s-wealth--building-inclusive-businesses-for-sha.html>

³ Rapport CAMEF de l'ONU et de l'UA (2016). <http://www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/CoM/com2016/e1600569.pdf>

Figure 1: Présentation du processus de conception de l'AIMEC



Source : Auteurs

L'étude de faisabilité a été réalisée à partir des éléments suivants :

- **25 entretiens avec des informateurs-clés** : les partenaires interrogés se composent de représentants de centres d'excellence déjà existants qui travaillent pour les gouvernements ; d'experts en entreprises inclusives et marchés inclusifs ; et de représentants de la CUA et des CER, sources centrales d'informations sur les exigences institutionnelles.
- Plus de 50 réponses à des **enquêtes en ligne** : les personnes ayant répondu à l'enquête en ligne sont des représentants des États membres de l'UA provenant de divers ministères (économie, finances, commerce, industrie, etc.) ainsi que des experts EI / MI en Afrique.
- **Cartographie des institutions et des programmes** opérant dans le champ de l'AIMEC : la cartographie des 80 institutions et programmes a aidé à comprendre les lacunes existantes et à identifier des partenaires pour créer des collaborations ; l'accent a été mis sur les institutions et les programmes africains et mondiaux sur le CI, dans le domaine de l'agro-industrie et de l'énergie en particulier.
- **Analyse comparative des centres d'excellence** : le but était de comprendre les différentes possibilités de conception d'un CdE. Les 30 centres examinés sont tous au service des gouvernements.



- **Analyse comparative des sous-régions d'Afrique** : comparaison de tous les pays membres et des sous-régions de l'UA sur la base de faits quantitatifs, tels que le nombre d'aéroports, le nombre d'universités et les classements effectués selon des indices, tel que l'indice de la facilité de faire des affaires, ou les indicateurs de gouvernance internationaux de la Banque mondiale.

L'étude de faisabilité a fourni des informations importantes sur les défis probables et les facteurs de succès nécessaires à la création de l'AIMEC. Elle a facilité l'élaboration d'un plan d'affaires permettant de **maximiser l'utilité de l'AIMEC pour toutes les parties prenantes** sur le long terme. L'étude de faisabilité est incluse dans un addendum distinct du présent rapport. La liste des principales parties prenantes figure à l'Annexe 1 du présent document.

Encadré 1: Définition des Entreprises inclusives et des Marchés inclusifs

Les entreprises inclusives intègrent les populations à faible revenu du point de vue de la demande en tant que clients et consommateurs, et du point de vue de l'offre en tant qu'employés, producteurs et entrepreneurs à différents stades de la chaîne de valeur. **Les marchés inclusifs** élargissent les choix et les perspectives des populations pauvres et d'autres communautés exclues en intervenant en tant que producteurs, consommateurs, entrepreneurs et employés. L'AIMEC se focalisera sur les entreprises inclusives et les marchés inclusifs, qui conduiront tous deux à une **croissance plus inclusive**, c'est-à-dire à une croissance économique qui permettra à un plus grand nombre de personnes, de pays ou de régions d'accéder à des perspectives socio-économiques tout en protégeant les plus vulnérables. L'AIMEC devrait donc être considéré comme une organisation contribuant à une croissance plus inclusive en renforçant l'inclusion des marchés et en soutenant le développement des entreprises inclusives.

Le commerce inclusif a besoin d'un environnement favorable afin de surmonter les conditions de marché difficiles auxquelles sont confrontées les communautés à faibles revenus. Un **écosystème commercial inclusif** fonctionne comme un réseau d'acteurs interconnectés et interdépendants dont les actions permettent aux entreprises inclusives de réussir et d'avoir un impact de plus en plus marqué. Il peut s'agir notamment d'une réglementation favorable ou d'une offre de financement.

3 Proposition de valeur

L'AIMEC vise à devenir la première plate-forme panafricaine régionale porteuses d'idées novatrices et d'actions sur les entreprises inclusives (EI) et les marchés inclusifs (MI), en identifiant, en facilitant et en reproduisant les bonnes pratiques et formes d'innovation dans les politiques, programmes et les collaborations publiques-privées avec EI et MI. Il favorisera par conséquent une croissance inclusive et



une intégration économique régionale en Afrique. Il comblera une lacune dans le secteur de l'aide et facilitera le travail des acteurs, programmes et décideurs politiques actuels.

3.1 Les marchés inclusifs contribuent à une croissance inclusive et à une transformation économique régionale

Les pays africains ont connu des taux de croissance du PIB réels de 3,3 % en moyenne par an, entre 2010 et 2015. Le Fonds Monétaire International prévoit que l'économie africaine connaîtra, dans son ensemble, la deuxième croissance mondiale la plus rapide d'ici 2020. Cependant, il existe d'énormes différences régionales et l'étude récente de McKinsey Global Institute « Lions on the Move II » révèle que les gouvernements africains et les entreprises devront travailler davantage pour tirer le meilleur parti de son potentiel.⁴

Les marchés jouent un rôle fondamental dans la vie quotidienne des groupes à faible revenu en Afrique. Ces marchés, ainsi que les entreprises et les entrepreneurs du secteur privé impliqués sur ces marchés, créent des emplois et des revenus et fournissent des biens, des services et des solutions pour les femmes et les hommes disposant d'un faible revenu. Dans la plupart des pays, les marchés sont essentiels pour déterminer si la croissance se produit et si elle est inclusive, ou non.

Les entreprises inclusives se sont avérées efficaces dans la création d'opportunités pour les populations à faible revenu et pour contribuer à la transformation économique. Par exemple, le service d'argent mobile M-Pesa offre des services financiers à plus de 25 millions de consommateurs, dont la plupart n'avaient auparavant pas accès à un compte bancaire (voir plus d'informations dans l'encadré 2 ci-dessous).

Encadré 2 : Des transactions financières facilitées pour les consommateurs et les entreprises : le service M-PESA de Safaricom de transfert d'argent par téléphone mobile

En 2007, Safaricom, filiale locale de Vodafone au Kenya, a lancé M-PESA, un système de transfert d'argent par SMS qui offre à ses clients la possibilité de transférer de l'argent et d'effectuer des paiements en utilisant un téléphone mobile. Cela a transformé les services financiers en offrant des transactions moins chères, plus rapides et plus sécurisées. M-PESA a réduit les obstacles aux transactions financières pour les consommateurs et les entreprises. Auparavant, les personnes ne possédant pas de compte bancaire pouvaient rarement transférer des fonds de façon économique ou rapide. A l'inverse, les paiements se faisaient la plupart du temps en espèces, les personnes devaient alors souvent parcourir de longues distances pour effectuer des paiements. Elles prenaient le risque de

⁴ McKinsey Global Institute (2016) LIONS ON THE MOVE II: REALIZING THE POTENTIAL OF AFRICA'S ECONOMIES.



perdre de l'argent ou de s'exposer à des vols. M-PESA a permis aux particuliers de payer, de recevoir ou de placer de l'argent beaucoup plus facilement. Les entreprises bénéficient de son impact positif sur les flux de trésorerie car de nombreuses entreprises utilisent désormais M-PESA pour offrir des services B2B. Par exemple, les fournisseurs sont désormais en mesure de recevoir des paiements via M-PESA. Aujourd'hui, plus de 25 millions de personnes utilisent ces services au Kenya.

Source : WBSCD

Les entreprises inclusives disposent également d'un potentiel important d'inclusion du secteur informel dans les chaînes de valeur. En 2013, la Banque Africaine de Développement a estimé que le secteur informel représentait environ 55 pour cent du PIB de l'Afrique subsaharienne et 80 pour cent de la population active. Même si le secteur informel constitue une opportunité pour générer des revenus raisonnables, la plupart des travailleurs informels sont sans revenu stable et sans protection sociale. Ceci explique pourquoi le secteur informel rime souvent avec pauvreté. Par exemple, dans les pays où le secteur informel diminue, le nombre de travailleurs à faible revenu est également en baisse, et inversement.⁵ Les entreprises inclusives qui intègrent des structures informelles dans les chaînes de valeur formelles apportent des solutions pour sortir de la pauvreté comme indiqué dans l'étude de cas ci-dessous. Les entreprises inclusives ne réduisent pas nécessairement le secteur informel à court terme, mais encouragent plutôt l'instauration de davantage de liens avec les marchés et veillent à ce que le secteur informel ait accès aux services publics et privés dont il est souvent exclu.

Encadré 3 : Heineken favorise l'autonomie des petits exploitants agricoles

En tant qu'acheteur de grandes quantités de récoltes, fabricant et brasseur en Afrique, Heineken joue un rôle important dans l'autonomisation économique de centaines de milliers d'agriculteurs. Heineken s'approvisionne actuellement auprès d'agriculteurs locaux à hauteur d'environ 46 pour cent de ses matières premières agricoles. Ces derniers bénéficient d'une assistance aux techniques agricoles modernes, de programmes de formation et d'accès à des financements. Dans le même temps, la société sécurise le développement d'une production de bonne qualité et un approvisionnement durable en matières premières.

Source : Heineken

⁵ Site Internet de la Banque africaine de développement, <http://www.afdb.org/en/blogs/afdb-championing-inclusive-growth-across-africa/post/recognizing-africas-informal-sector-11645/> (consulté le 30 septembre 2016)



Cependant, **dans de nombreux pays en Afrique, divers obstacles rendent les marchés difficiles d'accès à des catégories importantes de la population, et de ce fait, il est rare que populations les plus pauvres et les plus vulnérables de la société puissent en profiter.** Le défi consiste donc à éliminer ces obstacles pour permettre aux marchés d'être **plus inclusifs**, ce qui offre des choix élargis et produit des résultats profitant aux communautés à faible revenu. Les entreprises inclusives sont des acteurs essentiels sur les marchés inclusifs et ont un rôle clé à jouer pour soutenir une croissance inclusive, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

Soutenir le développement des marchés inclusifs est **fondamental à la fois pour la croissance inclusive et pour le développement durable** car cela permet de créer des emplois et des revenus pour les communautés à faible revenu, tout en leur fournissant des services et des produits abordables, améliorant ainsi leurs choix et leurs opportunités. Un principe clé du concept de l'AIMEC est donc que le Centre proposé soutiendra le développement de marchés et d'entreprises plus inclusifs en Afrique, **facilitant ainsi la création d'emplois, la génération de revenus, la réduction de la pauvreté et une croissance inclusive** tout en contribuant directement à la réalisation des ODD.

Les entreprises inclusives se heurtent à des conditions difficiles. En tant que catalyseurs clés du marché, **les gouvernements africains et les institutions internationales de financement du développement peuvent jouer** un rôle important dans le soutien à un plus grand nombre d'entreprises inclusives :



Tableau 1 : Le rôle du gouvernement et des Institutions financières de développement (IFD) en Afrique

Mesures d'incitation	Investissement	Information	Soutien à la mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none">• Révision des réglementations existantes qui limitent la participation de la base de la pyramide aux activités du marché• Intégration d'objectifs favorables aux défavorisés dans les contrats publics• Introduire des réglementations appropriées pour les sociétés commerciales inclusives• Etablir ou soutenir les systèmes d'accréditation ou de certification qui identifient clairement les sociétés inclusives	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de l'accessibilité des produits et des services au moyen de facilités de crédit, subventions et de régimes d'assurance ciblés• Amélioration de l'accès des entreprises inclusives aux services financiers• Appui aux véhicules d'investissement d'impact pour les entreprises inclusives• Investissements dans des projets d'infrastructure inclusifs	<ul style="list-style-type: none">• Compilation et partage des données sur les marchés concernant la base de la pyramide économique• Communication d'informations à la base de la pyramide économique• Sensibilisation au modèle d'entreprise inclusif	<ul style="list-style-type: none">• Alignement de la formation professionnelle des personnes se trouvant à la base de la pyramide économique sur les besoins du secteur privé• Mise en œuvre de projets inclusifs en partenariat avec le secteur privé• Appui aux services économiques destinés aux entreprises inclusives

Source : CNUD (2016)

3.2 L'AIMEC est un facteur d'intégration régionale

Les marchés ont un champ d'action qui ne se réduit pas au niveau national et de nombreuses chaînes de valeur importantes s'étendent dans différents pays en Afrique au-delà des frontières nationales. Ces chaînes de valeur régionales sont de plus en plus considérées comme jouant un rôle essentiel dans le soutien de l'intégration économique régionale, car elles encouragent les liens transfrontaliers, la coopération en matière de politique et le développement des affaires à l'international. Le fait que l'AIMEC se concentre sur l'Afrique montre sa capacité à travailler au niveau régional, grâce à une étroite coopération et à des partenariats avec les Communautés économiques régionales (CER), ce qui favorise l'intégration des meilleures pratiques pour promouvoir les marchés inclusifs dans les chaînes de valeur régionales. La consolidation de ces chaînes de valeur régionales contribue directement à l'intégration économique régionale.

Il existe plusieurs exemples de programmes réussis de chaîne de valeur régionale de ce type qui pourraient être soutenus et promus par l'AIMEC, comme par exemple le *Projet de la chaîne de valeur intégrée de l'Arachide* soutenu par le PNUD en Zambie et au Malawi, et le *Programme d'amélioration du marché et de la productivité de l'oignon du Sahel* au Ghana et au Burkina Faso.



3.3 L'AIMEC soutient les cadres existants

L'importance des entreprises inclusives est reconnue dans plusieurs plans et structures interconnectés qui ont pour objectif d'aider à éradiquer la pauvreté et d'assurer une croissance inclusive en Afrique.

Aujourd'hui, le soutien aux entreprises inclusives et à la création de marchés inclusifs à travers le continent africain manque de coordination, et les meilleures pratiques d'un pays ou d'une région sont rarement reproduites ailleurs. Il y a aussi un manque de politiques à mise en œuvre immédiate au niveau national et régional qui alimenteront l'atteinte des objectifs des cadres de développement existants.

Trois cadres de développement sont importants dans le concept de l'AIMEC :

- **Le Plan stratégique de 2014 – 2017 de l'UA** définit huit priorités et sept résultats ; le 3^{ème} résultat se concentre tout particulièrement sur la croissance inclusive : « Le développement des infrastructures et de l'environnement pour le développement économique inclusif, l'industrialisation, le commerce intra-africain dirigé par le secteur privé et l'utilisation durable des ressources naturelles créées ». En outre, le 2^{ème} résultat met l'accent sur les « politiques et institutions pour le développement durable, l'augmentation de la production agricole, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'apport de forte valeur ajoutée, l'amélioration de l'accès au marché, et la mise en œuvre d'une bonne gestion de l'environnement ».
- **L'Agenda 2063 de l'Union africaine** a été conçu afin de servir de cadre stratégique pour faciliter la transformation socio-économique du continent. Composé de sept aspirations, la première aspiration fait explicitement référence à la croissance inclusive et au développement durable, appelant à une « Afrique prospère fondée sur une croissance inclusive et un développement durable ».⁶ En outre, le plan de mise en œuvre des dix premières années de l'Agenda requiert le développement du capital humain et des infrastructures pour conduire à une transformation sociale et économique fondée sur une croissance inclusive et un développement durable, en tant que stratégie d'orientation pour atteindre ses objectifs.
- **L'Agenda 2030 des Nations unies pour le Développement durable** contient un ensemble de 17 **Objectifs de développement durable** (ODD) pour éradiquer la pauvreté, lutter contre les inégalités, l'injustice et le changement climatique d'ici 2030. Ces ODD sont étroitement liés à

⁶ Union africaine, 2013. <http://www.au.int/en/agenda2063>



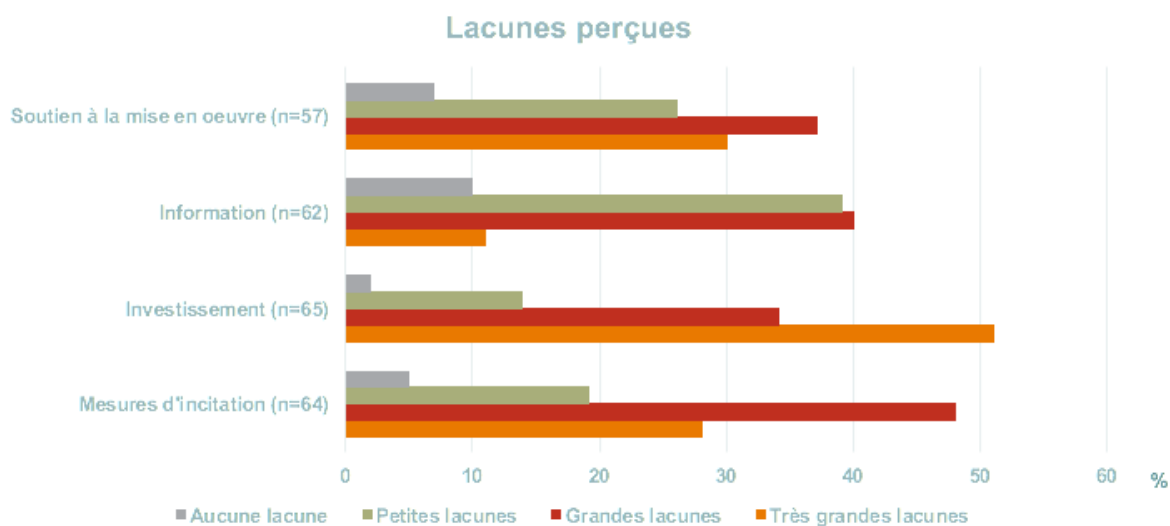
l'Agenda 2063 de l'UA, comprenant 8 ODD orientés sur la promotion « d'une croissance économique soutenue, durable et inclusive ».

L'UA est un acteur-clé pour le développement des entreprises inclusives et des marchés inclusifs sur le continent.⁷ L'établissement de l'AIMEC est destiné à soutenir les cadres et les plans décrits ci-dessus. L'AIMEC doit donc être considéré comme faisant partie de la mise en œuvre des stratégies existantes, et c'est pour cette raison que le Département des affaires économiques de l'UA, soutenu par le PNUD, a entrepris le processus de conception de l'AIMEC.

3.4 L'AIMEC comble les lacunes de l'écosystème actuel

Bien que la nécessité de rendre les marchés africains plus inclusifs soit évidente, on reconnaît aussi l'existence de **lacunes importantes dans l'écosystème des entreprises inclusives**. Le rapport 2013 du PNUD « Révéler les richesses cachées de l'Afrique » comprenait une enquête réalisée auprès de 100 institutions africaines. Cette enquête a démontré la perception largement répandue qu'il y avait des lacunes importantes à travers les dimensions cruciales à un écosystème d'EI dynamique. Il s'agit de mesures d'incitation, d'investissements, d'informations et de soutien à la mise en œuvre (voir la figure 2 ci-dessous). Ces lacunes perçues sont particulièrement importantes en termes de mesures incitatives et d'investissements.

Figure 2 : Lacunes perçues dans les écosystèmes des entreprises inclusives auprès de 100 institutions africaines étudiées



Source : Révéler les richesses cachées de l'Afrique (CNUD 2013)

⁷ ibid.



Ce même rapport a identifié la **nécessité de créer un Centre d'excellence pour les entreprises inclusives et les marchés inclusifs, qui jouerait un rôle** dans la construction et le partage de connaissances sur les initiatives réussies des écosystèmes existants, et permettrait d'incuber de nouvelles initiatives.

Ces conclusions ont été renforcées par l'étude de faisabilité qui sous-tend ce plan d'affaires, l'étude de ce milieu révélant **trois principales lacunes propres aux entreprises inclusives** :

1. **Des lacunes thématiques** : Peu d'institutions ciblent spécifiquement les marchés inclusifs et les chaînes de valeur régionales, bien que certaines institutions travaillent dans des domaines thématiques connexes, parmi lesquels le Fonds de développement des entreprises d'Afrique et le Centre africain pour la transformation économique (ACET). En particulier, il y a peu de réflexion sur le rôle des gouvernements et de la politique dans la création des EI et des MI. Cela suggère la nécessité d'une institution pour soutenir le développement des politiques inclusives et des pratiques efficaces de création de marchés inclusifs.
2. **Des lacunes géographiques** : Alors que certaines initiatives existent au niveau sous-régional ou national en Afrique, très peu d'initiatives panafricaines adoptent une perspective continentale et soutiennent la reproduction et la diffusion des meilleures pratiques à l'échelle continentale. Cela suggère la nécessité d'une institution ayant une optique panafricaine.
3. **Des lacunes liées aux services** : Il y a peu de coordination, de collaboration, de dialogue public-privé et d'échanges de connaissances et des meilleures pratiques sur les marchés inclusifs et les entreprises inclusives en Afrique. L'AIMEC peut donc jouer un rôle important dans la coordination des initiatives régionales en collaboration avec les CER concernés, en facilitant les liens entre le secteur privé et le secteur public.

Du côté de la demande, les informateurs-clés et les représentants des États membres interrogés dans le cadre de l'étude de faisabilité ont tous formulé la **demande marquée d'une institution qui serait en mesure de combler ces lacunes thématiques, géographiques et liées aux services**. Plusieurs personnes interrogées se sont montrées enthousiastes à l'idée d'un Centre d'excellence dédié aux marchés et entreprises inclusifs, une personne interviewée ayant d'ailleurs déclaré que l'AIMEC « est vraiment **une belle initiative qui ira loin dans le soutien des entreprises inclusives en Afrique** ». Une autre personne a déclaré que l'AIMEC « semble parfaitement combler un besoin ».

3.5 L'AIMEC catalyse la reproduction des meilleures pratiques

Partout en Afrique, il y a de bons exemples sur la façon dont les EI et les MI sont mis en œuvre et renforcés par des politiques et programmes. La figure 3 ci-dessous illustre quelques exemples des meilleures pratiques dans différents secteurs qui pourraient tous être reproduits dans d'autres pays ou sous-régions.



Figure 3 : Exemples de meilleures pratiques dans les politiques et programmes EI et MI

Agro-industrie Développement des fournisseurs agro-alimentaires africains, PNUD <ul style="list-style-type: none">• Soutient la production et la productivité des petits exploitants et des PME, ainsi que leurs liens commerciaux avec les acheteurs en gros• Contribue à la création d'emplois, à la sécurité alimentaire et à la transformation de l'agriculture	Energie Loi sur l'électricité au Rwanda <ul style="list-style-type: none">• Le gouvernement a pour objectif de libéraliser et de réguler le secteur de l'électricité• Met en place les conditions économiques permettant des investissements dans le secteur de l'énergie électrique• Exige le respect des conditions de la concurrence et des droits des utilisateurs• Met à disposition un « Fonds d'accès universel » pour fournir un meilleur accès aux zones rurales.
Commerce TradeMark East Africa <ul style="list-style-type: none">• Financé par une gamme d'agences de développement avec pour objectif d'accroître la prospérité en Afrique de l'Est grâce au commerce.• Proche collaboration avec la CAE• Travail pour<ul style="list-style-type: none">• Accroître l'accès physique• Développement de l'environnement propice au commerce• Amélioration de la compétitivité des entreprises	Education Les TIC dans la plateforme de la politique éducative <ul style="list-style-type: none">• Mises en place par l'UNESCO et Intel• Grâce à la plateforme, les pays créent et discutent de leurs projets et de la mise en œuvre de leurs politiques éducatives novatrices• Les fonctionnaires du ministère, les universitaires, praticiens et autres intervenants se joignent à des discussions politiques et ont accès à des ressources

Sources : <http://www.epd-rwanda.com/energy-laws-policies-and-enabling-environment-kigali.html>, <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/AFIM%20Brochure%20July%202014.pdf>, <http://nmcc.org.zm/index.htm>, <http://www.psp4h.com/about-us/>

L'AIMEC apportera une valeur ajoutée qui complètera et accentuera l'impact des institutions existantes. Plusieurs personnes interrogées lors de l'étude de faisabilité ont souligné que l'AIMEC devrait veiller à ne pas dupliquer les initiatives existantes dans des zones géographiques, thématiques ou fonctionnelles. Il existe cependant un besoin évident d'agir en tant que partenaire de la plateforme pour rassembler les initiatives existantes. La collaboration avec d'autres acteurs devrait donc être le mode de fonctionnement de base du Centre. Le Centre apportera de la recherche, un partage de connaissances, des liens et des formations ainsi qu'un fonds catalytique pour catalyser la reproduction des meilleures pratiques déjà existantes. Ainsi, le Centre sera un facilitateur d'actions, et non un exécutant de politiques et de programmes. De cette façon, le Centre veillera à ce que le travail des autres soit réalisé en donnant de meilleurs résultats, d'une manière plus coordonnée et en moins de temps.

3.6 Principes de conception-clés pour initier de meilleures pratiques

L'étude de faisabilité de l'AIMEC a confirmé la nécessité d'un Centre d'excellence et a identifié plusieurs principes de conception clés qui devraient guider la conception de l'AIMEC pour combler les lacunes identifiées.



- **Etablir une perspective panafricaine.** Comme expliqué précédemment, l'AIMEC doit être au service de l'ensemble du continent et doit veiller à ne pas donner l'impression qu'il ne sera utile qu'à certaines sous-régions d'Afrique. En outre, une perspective panafricaine signifie que l'AIMEC est en mesure de faciliter le partage et la reproduction de connaissances à l'échelle continentale.
- **Reconnaître la diversité de l'Afrique.** L'AIMEC devrait reconnaître l'hétérogénéité des pays africains et contextualiser la réplique en conséquence. Il aidera les pays à comprendre la force des politiques et des programmes et encouragera une adaptation en fonction de la culture, des cadres politiques et de la situation économique.
- **Un véritable « ownership » africain.** L'AIMEC devrait être une initiative conduite par l'Afrique en coopération avec des personnes « extérieures » ou des donateurs, réalisée cependant en toute indépendance. En outre, l'accent devrait être mis sur la collaboration Sud-Sud et sur les connaissances apprises d'autres pays en développement faisant face à des défis comparables.
- **Adopter une approche axée sur des faits et des résultats.** Afin de démontrer l'impact réalisé et d'éviter de donner l'impression de suivre un agenda particulier, l'AIMEC devra identifier et employer des approches qui sont étayées de faits solides et de résultats.
- **Coopérer avec tous les acteurs-clés du marché inclusif.** L'AIMEC doit s'assurer de l'adhésion du gouvernement, du secteur privé et des CER afin de travailler avec succès pour renforcer l'écosystème des entreprises inclusives à travers l'Afrique. En particulier, le secteur privé sera un partenaire essentiel pour assurer le succès et les activités de l'AIMEC et ce dernier devraient en tenir compte.

La stratégie et la structure de l'AIMEC présentées dans les sections suivantes prennent en compte les résultats de l'étude de faisabilité ainsi que les principes énoncés ci-dessus.

4 Stratégie

Cette section décrit la stratégie de l'AIMEC, c'est-à-dire qu'elle résume ce que l'AIMEC prévoit de faire, pour quelle raison et à qui elle s'adresse. Elle présente la mission et la vision de l'AIMEC, les activités nécessaires à la réalisation de cette vision, ainsi que les secteurs et acteurs qui seront au centre de ces activités.

4.1 Vision et mission

La **vision à long terme** de l'AIMEC est de contribuer à une Afrique où toutes les personnes ont accès aux marchés de biens, de services et de l'emploi, et peuvent donc tirer parti de perspectives économiques prospères et durables. Cette vision sera effectivement atteinte en veillant à la mise en place et à la promotion des meilleures pratiques dans les entreprises inclusives et la politique de marché inclusif, d'une programmation et de partenariats pour toutes les parties prenantes sur le continent

africain. L'AIMEC contribuera ainsi directement aux priorités pertinentes de l'Agenda 2063 de l'UA et contribuera à accélérer les progrès vers une croissance inclusive, une intégration économique régionale, une transformation économique, et la réalisation des ODD.

La **mission de l'AIMEC** est de devenir une plate-forme publique-privée panafricaine reconnue sur la politique et les programmes relatifs aux entreprises inclusives et aux marchés inclusifs, l'identification, la facilitation et la reproduction des meilleures pratiques en matière de politique, de programmes et de collaborations publiques-privées à travers tout le continent. Il fournira des orientations intellectuelles et facilitera la mise en œuvre de politiques progressistes, de programmes et de partenariats par les acteurs du développement publics, privés et autres parties prenantes du secteur des EI / MI.

4.2 Théorie du changement

La théorie du changement montre la façon dont les activités et les résultats de l'AIMEC, présentés dans la section suivante, contribueront à l'accomplissement de la mission et de la vision de l'AIMEC. Ce point de vue holistique est important, à la fois pour guider les opérations du Centre et pour élaborer des indicateurs pour suivre les progrès et les impacts. La théorie du changement devrait donc constituer la base d'un cadre de surveillance conçu et mis en œuvre suite à la création de l'AIMEC.

L'AIMEC **rassemblera, examinera et analysera les politiques et les programmes existants, et soutiendra la reproduction et le développement des politiques et programmes** pour les entreprises inclusives et les marchés inclusifs en Afrique. Ces activités seront construites autour de trois piliers résumés dans la figure 4 ci-dessous :

Figure 4 : Les trois piliers de l'AIMEC

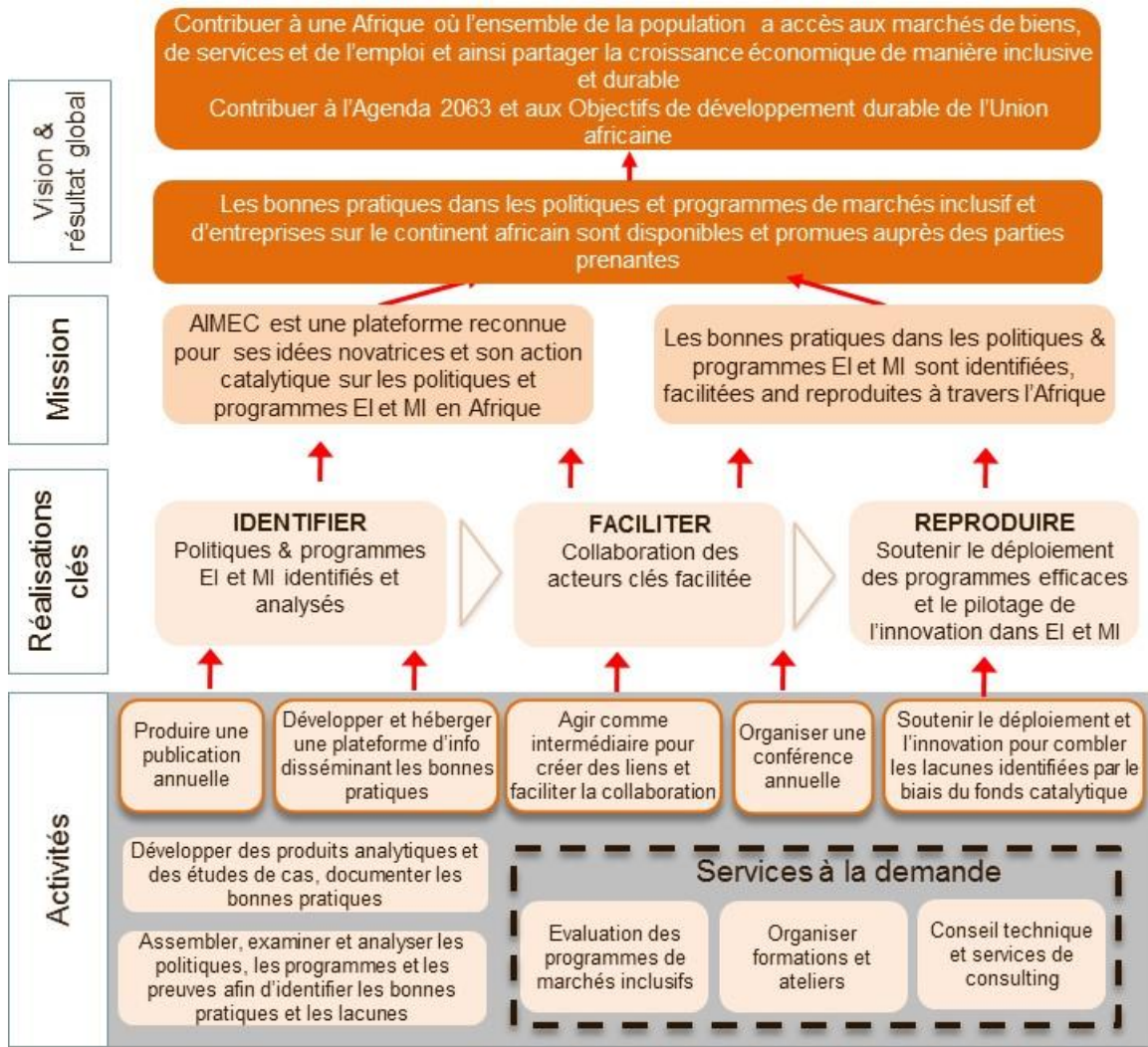


Source : Auteurs



- **Premier pilier : IDENTIFIER** et analyser les politiques et programmes des meilleures pratiques des EI et MI en recueillant et en rassemblant les connaissances existantes et les expériences passées : la réalisation d'une cartographie détaillée des politiques et des programmes, le développement de produits d'analyse et d'études de cas, et la diffusion d'informations par l'intermédiaire d'une publication annuelle et d'une plateforme d'information en ligne.
- **Deuxième pilier : FACILITER** la reproduction, l'adoption et le développement de ces meilleures pratiques en agissant comme une plate-forme de coordination et de collaboration entre les parties prenantes : aide à la mise en relation, organisation de forums de dialogue et d'une conférence annuelle rassemblant les acteurs-clés du continent.
- **Troisième pilier : REPRODUIRE** les meilleures pratiques en fournissant des incitations financières pour le déploiement des programmes EI / MI existants et pour le pilotage de solutions innovantes où les approches existantes sont inefficaces. Cela se fera par la mise en place d'un Fonds catalytique qui accordera, par le biais d'une compétition, des subventions destinées à des décideurs politiques, des acteurs du développement et du secteur privé.

Figure 5 : La théorie du changement de l'AIMEC

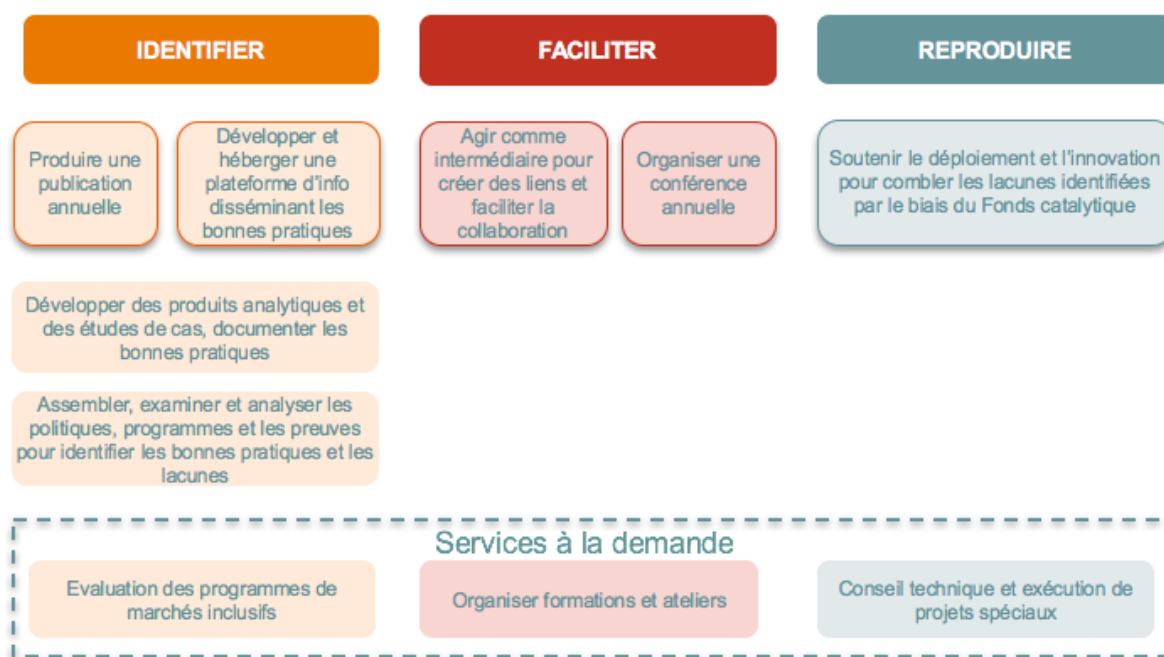


Source : Auteurs

4.3 Réalisations et activités principales

La section suivante décrit l'offre complète de services de l'AIMEC. Il est cependant important de noter qu'après la création de l'AIMEC, les activités seront développées au fur et à mesure, en tenant compte de la demande ainsi que de la viabilité financière, et sans perdre de vue la mission, la vision et le créneau spécifique de l'AIMEC dans le domaine élargi des EI / MI. Le regroupement des activités en piliers indique également que les piliers doivent être mis en œuvre de manière séquentielle, étant donné qu'ils s'appuient les uns sur les autres. Il est entendu qu'une version réduite de l'AIMEC pourrait fonctionner uniquement avec le pilier 1, cependant si le pilier 3 devait être mis en œuvre, alors les piliers 1 et 2 devraient être établis en premier. Un cadre logique indicatif faisant correspondre les indicateurs et cibles à ces activités et résultats est inclus dans le chapitre 7.

Figure 6 : Présentation des activités de l'AIMEC



Source : Auteurs

4.3.1 1er pilier : IDENTIFIER

Servant de base pour l'ensemble du travail de l'AIMEC, le premier pilier consiste à réunir, examiner et analyser **les politiques et programmes dans les EI et MI existants en Afrique**, afin de réaliser l'objectif de rassembler les connaissances de tout le continent et pouvoir les **diffuser** par la suite.

L'AIMEC devra réaliser pour ce pilier une cartographie détaillée des domaines des politiques et des programmes EI et MI en Afrique, qui servira de base de travail permettant d'identifier les politiques et programmes d'entreprises inclusives et de marchés inclusifs réussis. L'AIMEC analysera pro-



activement et systématiquement le secteur pour trouver des avis et des indices les plus récents sur "ce qui fonctionne", puis reformulera ces connaissances existantes de manière à les rendre plus accessibles et plus faciles à diffuser.

Une première cartographie avait déjà été faite dans le cadre de l'étude de faisabilité de l'AIMEC. Cette cartographie a analysé dans quelle mesure les institutions existantes travaillent en général sur les EI et MI, et notamment sur les politiques et programmes EI / MI. Cela peut constituer la base d'une cartographie plus détaillée que le Centre peut développer dans le cadre de ses activités.

Cette phase de recherche comprendra le développement de relations avec les institutions régionales, les donateurs multilatéraux et bilatéraux et les institutions multilatérales du secteur afin d'identifier les initiatives qui ont un impact important et découvrir aussi celles qui pourraient ne pas avoir été largement publiées auparavant.

Cette activité positionnera l'AIMEC comme le principal dépositaire de l'information sur les politiques et programmes EI et MI en Afrique, et lui donnera une perspective continentale unique sur l'état du secteur : comprendre quels programmes et politiques fonctionnent (et pourquoi), identifier toutes les relations clés entre les acteurs concernés et mettre à jour les lacunes. Cette perspective permettra à l'AIMEC de diffuser une publication phare sur le sujet des politiques et programmes de EI / MI en Afrique.

Les types d'activités qui auront lieu dans le cadre de ce pilier incluent :

- *La recherche et la compilation d'une base de données complète* des programmes, initiatives et politiques existants concernant les marchés inclusifs et entreprises inclusives en Afrique. Dans un premier temps, cela nécessitera une cartographie détaillée du secteur et la collecte de tous les rapports, documents et études de cas pertinents actuellement disponibles.
- *Identifier les critères des meilleures pratiques.* Afin d'identifier et de promouvoir les meilleures pratiques, il sera nécessaire de définir ce qu'on entend par « meilleures pratiques » et d'élaborer un ensemble de critères d'évaluation clés pour les programmes et / ou politiques des entreprises et marchés inclusifs percutants. L'évaluation des programmes et des politiques efficaces permettra d'identifier les facteurs et conditions clés de succès. En outre, les praticiens clés et les recherches existantes seront utilisées pour élaborer le cadre. Ces critères seront un résultat clé et pourront servir d'outils pour les praticiens lors de l'élaboration et de l'évaluation des politiques et programmes sur tout le continent.
- *Développer des produits analytiques*, tels que des livres blancs, de courts rapports et des études de cas. Suite à l'examen et à l'évaluation des politiques et programmes de EI / MI sur tout le continent, ces informations devront être recueillies et synthétisées sur des supports faciles à utiliser afin de diffuser l'information de manière efficace. Une question clé à explorer lors de l'analyse est la détermination des lacunes existantes dans le secteur actuel.



- *La recherche d'études de cas.* Les politiques et programmes mettant en avant des approches intéressantes ou présentant des exemples de meilleures pratiques qui apparaîtront lors de la cartographie du secteur EI / MI serviront à l'écriture proactive d'une série d'études de cas qui seront publiées par l'AIMEC. Le Centre prendra tout aussi bien en considération les cas de faillites ou « mauvaise pratiques » de façon à tirer des leçons des erreurs du passé.
- *Le développement et l'hébergement d'une plateforme d'information en ligne* sur les politiques et programmes sur les marchés et entreprises inclusifs en Afrique. Cette plate-forme sera le moyen clé de diffusion du travail de l'AIMEC et sera conçue pour être le référentiel à la fois du travail de l'AIMEC et des ressources supplémentaires produites par d'autres acteurs du secteur. Il n'est pas utile de créer un nouveau site internet, l'AIMEC pourrait collaborer avec des sites existants bien établis comme le *Practitioner Hub* ou encore des plates-formes d'information de l'Union africaine ou de partenaires similaires. La plate-forme d'information prendra de l'importance grâce à une présence sur les plateformes de médias sociaux pertinents comme LinkedIn, où les intervenants peuvent interagir et accéder à l'information.
- *Développer une publication phare (annuelle ou biannuelle)* sur l'état des politiques et programmes sur les marchés et entreprises inclusifs en Afrique. Cette publication résumera les développements du secteur au cours de la période précédente, mettant en évidence les nouveaux développements et l'adoption de meilleures pratiques. Elle devra également avoir une orientation thématique afin de mettre en valeur les meilleures pratiques dans un secteur particulier (par exemple en mettant l'accent sur les développements dans le secteur de l'énergie).



Exemple d'approche similaire : Le recensement des bonnes pratiques par le Centre d'Excellence International PPP



Source : Center d'excellence International PPP

4.3.2 2ème pilier : FACILITER

Le fait qu'AIMEC aura une vue détaillée complète du secteur MI / EI, suite aux activités développées dans le 1^{er} pilier, signifie que l'AIMEC sera dans une position idéale pour offrir une **plate-forme de coordination et de collaboration : agir comme intermédiaire pour établir des contacts entre les parties prenantes et faciliter l'échange des meilleures pratiques** et des leçons apprises, créer des synergies, et soutenir la réplication des meilleures pratiques. Pour être en mesure de mener à bien cette tâche, l'AIMEC développera un réseau avec toutes les parties prenantes et contribuera activement aux discussions dans ce domaine pour gagner en visibilité et se faire accepter.

Une part importante de cette tâche sera de promouvoir le dialogue et le partenariat entre acteurs publics et privés. Cela débutera notamment grâce à une conférence annuelle et à des formations organisées par l'AIMEC, cependant AIMEC devrait également être capable d'identifier les cas où une action plus explicite pourrait être bénéfique. Cela pourrait prendre deux formes :

- *Agir comme intermédiaire pour établir des contacts et faciliter la collaboration* entre les acteurs EI / MI en Afrique par le biais d'organisation d'ateliers sur des sujets précis et des forums de dialogue. L'AIMEC sera particulièrement bien placé pour identifier les synergies possibles entre les programmes et travaillera donc également à réunir ces acteurs pour discuter d'une collaboration potentielle (par exemple les acteurs concernés du secteur privé et les CER)
- *Organiser une conférence annuelle* sur les politiques et programmes sur les entreprises et marchés inclusifs en Afrique. Cette conférence réunira les principales parties prenantes de tout le continent sur le thème commun du renforcement des MI / EI et offrira l'opportunité aux acteurs



du secteur de développer leur réseau de connaissances et de partager les meilleures pratiques. Cette conférence peut aussi servir de cadre au lancement de la publication phare produite par l'AIMEC. De la même manière que le rapport aura un thème sectoriel spécifique, la conférence devrait également se concentrer sur un secteur spécifique.

Exemple d'un processus similaire : Rencontrer & Multiplier



Source : Endeava

4.3.3 3ème pilier : REPRODUIRE

L'AIMEC sera conçu non seulement pour identifier les meilleures pratiques et faciliter les partenariats, mais travaillera aussi **de manière proactive pour reproduire ce travail : grâce au déploiement progressif, en reproduisant et en soutenant le développement de nouveaux programmes et politiques où des lacunes existent**. La manière principale de le faire sera avec la mise en place d'un Fonds catalytique qui aura pour but de fournir un financement aux acteurs publics et privés pour 1) aider au déploiement des activités / programmes existants et 2) développer ou mettre en œuvre des approches novatrices lorsque les approches actuelles ne sont pas efficaces.

Ce fonds travaillera sur des mécanismes similaires aux fonds d'appui : il octroiera des subventions ponctuelles par le biais d'un processus concurrentiel ouvert à toute candidature et sera conçu pour éliminer les incertitudes qui freinent l'innovation, la recherche et le développement, les investissements et les approches novatrices. L'hypothèse est que sans fonds de soutien, de telles activités auraient peu de chance de voir le jour, ou se développeraient bien plus tard. L'encadré 4 fournit plus de détails sur le concept du mécanisme de fonds d'appui.

Il est peu probable qu'un budget suffisant pour financer un déploiement total / la réplication totale d'un programme, ou la mise en œuvre d'une approche nouvelle et novatrice, soit disponible pour le fonds. L'AIMEC mettra en commun avec d'autres acteurs son financement initial pour financer la mise en œuvre et le déploiement des programmes désignés. Le fonds de l'AIMEC offrira des subventions pour la préparation de projet, par exemple pour des activités permettant à l'organisation d'étudier la faisabilité du déploiement et pour préparer un plan d'affaires approprié (dans le cas d'un déploiement / d'une



réplication), et pour l'adaptation / le pilotage d'un programme (en cas d'innovation). De cette façon, l'AIMEC aura un effet catalyseur et accélérera le développement et la reproduction des politiques et programmes EI / MI.

Phase de financement 1 : Déploiement et réplication :

Lors de l'examen du secteur réalisé dans le cadre du 1^{er} pilier, les programmes qui sont à l'origine des meilleures pratiques sont susceptibles d'être découverts. Dans de nombreux cas, ces programmes (qu'ils soient du secteur public ou privé) pourraient être déployés ou reproduits dans d'autres pays ou sur d'autres secteurs. Cette phase de financement demandera donc à ces projets de poser leur candidature pour obtenir un financement leur permettant d'explorer la possibilité de s'étendre de cette façon.

Par exemple, si une organisation au Mozambique a mis en œuvre un programme novateur pour les petits producteurs agricoles dans le secteur du manioc, elle pourrait postuler pour un financement qui lui permettrait d'étudier la possibilité d'utiliser le même modèle dans le secteur du maïs et de concevoir un plan d'affaires réalisable pour ce type de réplication.

Phase de financement 2 : Les approches novatrices des MI & EI

Une partie des activités dans le cadre du 1^{er} pilier d'AIMEC comprend l'identification des lacunes dans le secteur des MI /EI, où il n'existe actuellement pas de solutions efficaces. La deuxième portion du fonds devrait donc se concentrer sur les acteurs capables de mettre en œuvre ou de développer des approches novatrices. Dans ce contexte, le concept d'innovation pourrait ainsi être une approche complètement nouvelle, ou la mise en œuvre d'une approche qui n'a pas encore été essayée sur le continent africain. Ainsi, l'AIMEC peut aussi appuyer l'apprentissage des meilleures pratiques venant d'autres continents. Comme la composante de réplication et de déploiement du fonds, cette phase de financement peut être divisée en phases sous-jacentes par secteur.

Par exemple, s'il devenait clair après l'examen du secteur que le financement des petites entreprises inclusives dans le secteur de l'énergie était une lacune importante, l'instrument de fonds de l'AIMEC publierait un appel à propositions qui répondraient à cette problématique. Les candidats potentiels pourraient être les banques, les organismes de microfinance ou même les donateurs qui pourraient tirer parti de leur expérience acquise pour développer une solution. Le financement provenant de l'AIMEC pourrait être utilisé pour déployer le premier pilote afin d'évaluer la faisabilité de l'approche, ainsi qu'un suivi et une évaluation appropriés.

Les activités principales de ce pilier incluent :

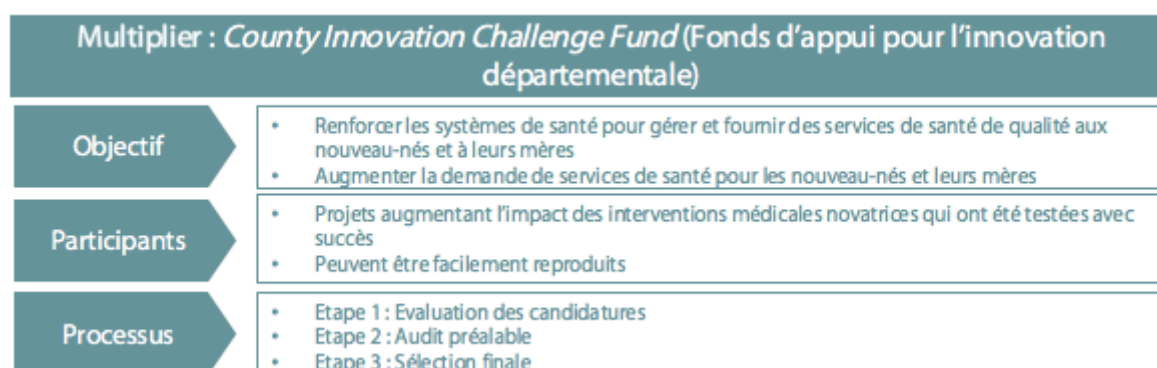
- *Identifier les secteurs dans lesquels il pourrait être utile de reproduire ou déployer les activités existantes.* Ces secteurs pourraient devenir l'objet d'une phase spécifique de financement de l'instrument de fonds et un appel à candidatures sera réalisé en conséquence. De la même façon, les lacunes dans le secteur MI / EI où des approches novatrices sont nécessaires,



devraient être identifiées. Ces lacunes pourraient devenir le centre d'intérêt de la phase de financement axée sur l'innovation et un appel à candidatures serait mis en place en conséquence.

- Pour chaque étape de financement, une *phase spécifique de préparation devrait être conçue*. Ce processus de «préparation initiale» comprendra la définition des critères d'admissibilité (qui est en mesure de postuler), ainsi que des critères d'évaluation (les critères sur lesquels les demandes admissibles sont mises en concurrence). De plus, il faudra définir le montant des subventions, le montant de participation équivalent le cas échéant, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs d'impact adaptés. Cela aboutira à un appel à candidatures.
- Une fois que les candidatures gagnantes auront été choisies, *l'AIMEC devra superviser la mise en œuvre des projets des bénéficiaires* – faire le suivi des progrès réalisés, effectuer les versements et réaliser une évaluation à la fin de la mise en place de renseignements précieux qui pourra ensuite être réutilisés dans le pilier 1.

Exemple d'un processus similaire : Fonds de soutien pour transformer les services de santé mères-nouveau-nés au Kenya



Source : <http://mnhcicf.org>



Encadré 4 : Le mécanisme du fonds d'appui (*Challenge Fund*)

Un fonds d'appui (*challenge fund*) peut être défini comme « un mécanisme de financement qui alloue des fonds à des fins spécifiques en utilisant comme principe de base la concurrence entre les organisations ». Alors qu'AIMEC choisira le « challenge » à relever, toute entreprise, organisation ou organisme du secteur public sera en mesure de déposer sa candidature pour l'obtention de ce fonds afin de mettre en œuvre un projet qui résout ce challenge. Un fonds d'appui est caractérisé par les points suivants :

- *Processus concurrentiel* : Les fonds d'appui sont essentiellement des instruments encadrant l'attribution de subventions par le biais de concours répondant au challenge concerné. Un challenge - ou défi- est publié dans le domaine public et est ouvert à tous ceux qui sont prêts à concourir, soumettre leur proposition et la réaliser. Cette allocation concurrentielle des fonds garantit que seuls les meilleurs projets sont financés. Etant donné que les fonds d'appui fournissent un financement ponctuel, les entreprises gagnantes sont libres de planifier leurs stratégies de repli - qui sont clairement définies et assorties de délais - minimisant tout effet anticoncurrentiel.
- *Innovation* : Les fonds d'appui nécessitent que les participants fassent preuve d'innovation s'ils veulent avoir une chance d'obtenir de l'aide pour leurs idées. Les candidats sont invités à soumettre leurs plans de développement et projets potentiellement transformationnels qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de développement. Puisque l'hypothèse sous-jacente est que l'innovation comporte des risques, l'un des principaux objectifs du fonds d'appui est de se protéger contre les pertes, promouvoir l'innovation et, ce faisant, d'offrir un accès et un choix plus large aux démunis.
- *Effet de levier* : Les fonds d'appui fournissent un cofinancement sur une base de subvention aux projets sélectionnés. Les candidats retenus investissent leurs fonds propres à hauteur d'un certain pourcentage de la subvention. Cela favorise l'appropriation du projet par les candidats et leur engagement, et permet de s'assurer que les fonds publics sont utilisés le plus efficacement possible.
- *Partenariats* : Les fonds d'appui sont utiles pour réunir des partenaires des secteurs privés, publics et à but non lucratif dans le cadre d'une coopération mutuelle pour le profit de tous.
- *Des solutions locales aux problèmes locaux* : Les fonds d'appui encouragent les participants à développer des idées qui offrent des solutions locales aux problèmes locaux, stimulant ainsi la notion d'appartenance et une plus grande innovation.

Adapté de Understanding Challenge Funds, ODI, 2013



4.3.4 Activités de l'AIMEC en fonction de la demande

Au fil de l'évolution de l'AIMEC qui deviendra un point de référence visionnaire des MI/EI, se développera la possibilité de fournir des services sur une base payante. Cela ne se produira que quelques années après le lancement du Centre, probablement au bout de trois ans, mais cela devrait être un facteur clé pour la gestion de l'AIMEC, d'autant plus que cela générera des revenus et contribuera à la viabilité financière de l'AIMEC.

Les principales activités qui pourraient être proposées sont notamment :

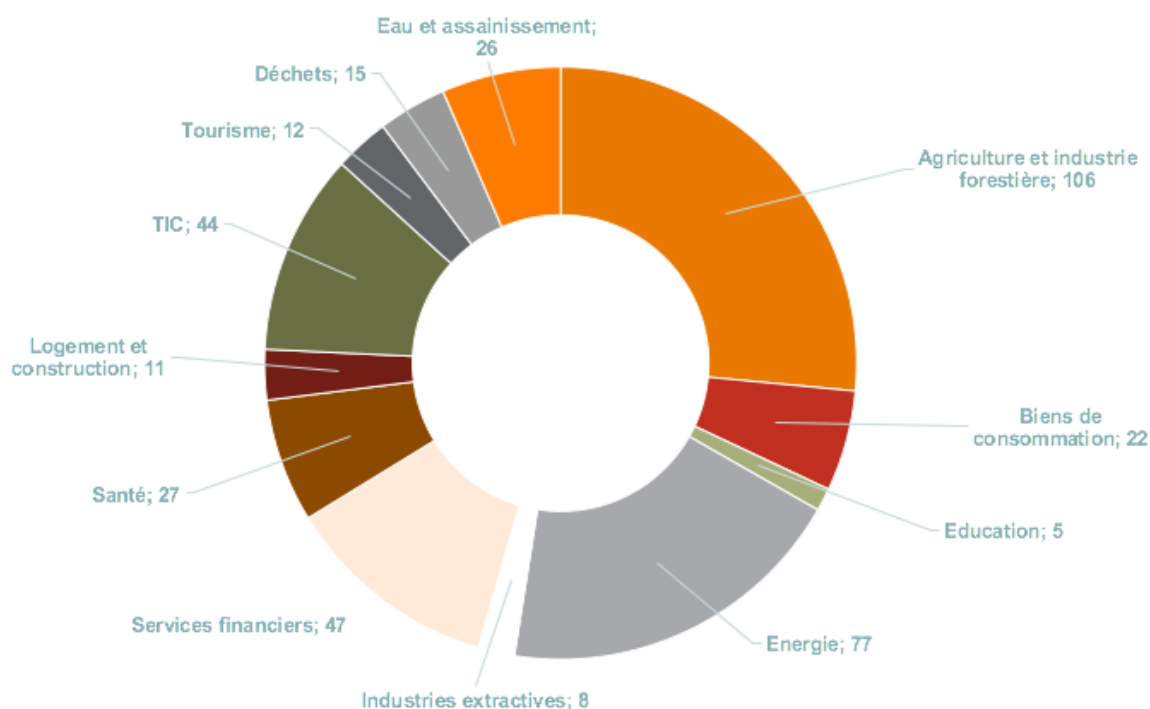
- *Faciliter des formations et des ateliers* sur le développement des politiques et programmes EI/MI en Afrique. Au fur et à mesure que l'AIMEC développera une structure identifiant les meilleures pratiques, il sera en mesure de fournir une formation aux praticiens ciblée à la fois sur le développement et la mise en œuvre de ces politiques et programmes. Cette formation pourra se concentrer sur une région ou sur une thématique, selon la demande.
- *Fournir des services à la demande en tant que consultant.* Au fur et à mesure que l'AIMEC renforcera son expertise, il sera en mesure d'offrir des conseils et une assistance personnalisés aux institutions du secteur public et privé. Cela pourrait prendre la forme d'une assistance technique et d'un soutien en conseil stratégique à travers un certain nombre de sujets, d'offres de formations et d'ateliers spécialisés, et de conduite d'évaluations et d'études d'impact social des politiques et programmes existants. Un domaine clé de l'activité au niveau national sera d'aider les acteurs nationaux à transposer les politiques continentales EI / MI pertinentes en plans d'action nationaux.
- *La gestion et l'exécution de projets spéciaux.* Au fur et à mesure qu'AIMEC développera ses capacités en gérant le Fonds catalytique, il pourra y avoir des possibilités de gérer des instruments similaires pour le compte d'autres bailleurs de fonds, ou de mettre en œuvre de petits programmes qui feront appel à l'expertise de l'AIMEC si ceux-ci rentrent dans le champ d'application des travaux de l'AIMEC. De cette façon, l'AIMEC pourra aussi devenir un partenaire de mise en œuvre.

4.4 Périmètre thématique et sectoriel

Dans les trois piliers qui forment la base des activités de l'AIMEC, l'AIMEC travaillera dans tous les secteurs pertinents suivant la demande, sans mandat de secteur spécifique - le champ thématique est tout simplement les politiques et programmes pour les entreprises et marchés inclusifs en Afrique. Cependant, sur le plan opérationnel, il est recommandé que l'AIMEC sélectionne, de façon annuelle, un secteur ou un sujet sur lequel se concentrer. Ce secteur choisi deviendra alors le principal centre d'intérêt à la fois de la publication annuelle phare et du Fonds catalytique et aura ainsi un certain degré d'importance pour une période définie.

En ce qui concerne les secteurs, certains secteurs montrent une plus grande activité (où il existe de nombreux exemples d'entreprises inclusives) que d'autres dans le domaine des entreprises inclusives et des marchés inclusifs. Ceux-ci incluent l'agriculture et la sylviculture, l'énergie, les Technologies de l'information et de la communication (TIC) et les services financiers comme le montre la Figure 7 ci-dessous⁸.

Figure 7 : Vue d'ensemble des études de cas d'EI par secteur



Source : Révéler les richesses cachées de l'Afrique, CNUD 2013.

Les chiffres correspondent à des études de cas par secteur étudié dans le présent rapport ; le rapport n'a concerné que l'Afrique sub-saharienne

Comme cela pourrait être trop vaste de travailler dans l' « agro-industrie », l'AIMEC pourrait même choisir des sous-secteurs et secteurs connexes tels que « le commerce transfrontalier dans le secteur agroalimentaire » ou « les pêcheries ». L'AIMEC pourrait aussi considérer des thèmes transversaux comme « l'inclusion de l'entreprise informelle », « l'inclusion de la diaspora dans les entreprises inclusives », « les affaires dans les zones de conflit », « l'entrepreneuriat par genre / féminin » ou « l'esprit d'entreprise chez les jeunes ». L'AIMEC choisira des sujets et des domaines d'intérêts qui seront

⁸ Ces résultats ont été obtenus à partir de l'analyse réalisée sur 400 cas d'entreprises inclusives présentées dans Révéler les richesses cachées de l'Afrique, CNUD 2013.



pertinents pour ses principales parties prenantes comme la CUA ou les CER et où il existe un nombre important de meilleures pratiques dans les politiques et programmes sur les MI et EI.

Certains secteurs, tels que l'agro-industrie, sont plus exigeants en terme de main d'œuvre que d'autres et sont plus propices pour permettre ainsi aux communautés à faible revenu d'accéder à des outils et des ressources pour se sortir de la pauvreté grâce à des initiatives du secteur privé. D'autres secteurs tels que l'eau et l'assainissement, la gestion des déchets / le recyclage ou les énergies renouvelables entrent dans la catégorie des « industries vertes », aidant ainsi les communautés à faible revenu à atténuer les risques de changement climatique, à s'y adapter et à construire un avenir durable. Certains donateurs ont indiqué qu'ils aimeraient que des travaux sur des secteurs tels que la santé et l'éducation soient inclus dans le champ d'application de l'AIMEC car ils ont de grandes répercussions sociales sur les groupes à faible revenu.⁹

4.5 Clientèle visée et avantages liés

L'AIMEC commencera son activité en se focalisant sur les politiques et programmes et ciblera **les parties prenantes du secteur public et privé**. Inclure les parties prenantes du secteur privé est la clé du succès car les marchés inclusifs ont besoin de la participation et de l'adhésion des entreprises.

Plus précisément, les trois groupes de parties prenantes suivants seront ciblés :

1. Les clients cibles du **secteur public et leurs partenaires** sont la Commission de l'Union africaine (CUA), le gouvernement national et local des Etats membres de l'UA et les Communautés économiques régionales (CER).
2. Les clients du **secteur privé** comprendront les entreprises, les MPME et les multinationales d'origine africaine ou celles exerçant des activités importantes en Afrique ; ainsi que les associations professionnelles ou commerciales régionales.
3. **D'autres acteurs du développement**, tels que les partenaires bilatéraux et multilatéraux ou les fondations de développement, ainsi que des organisations de la société civile seront également ciblés.

Ces groupes de clients distincts bénéficieront des services de l'AIMEC de différentes façons. Bien que les parties prenantes du secteur public bénéficieront de conseils sur les politiques et programmes, les parties prenantes du secteur privé, en particulier, pourront bénéficier d'un soutien catalytique pour la collaboration et les mesures d'incitations à l'innovation. Les acteurs du développement tireront profit de l'AIMEC qui servira de centre d'information et de guichet unique pour toute analyse et qui aura un effet

⁹ Un donateur bilatéral a indiqué que, pour recevoir l'argent du donateur, l'orientation du secteur devrait être alignée sur les agendas des donateurs. Dans de nombreux cas, la « santé » devrait être incluse pour assurer un financement potentiel des donateurs.



multiplicateur de leur propre travail sur le secteur EI / MI. Toutes les parties prenantes pourront bénéficier de l'échange de connaissances et de la formation offerte par l'AIMEC. La conception d'AIMEC se base sur une offre de services pertinents pour chacun de ces groupes en réponse à la demande exprimée dans l'étude de faisabilité.

5 Structure organisationnelle

Après une brève introduction qui exposera les critères généraux à prendre en compte pour définir la structure organisationnelle de l'AIMEC, ce chapitre présentera un modèle d'organisation possible, identifié par l'étude de faisabilité, ainsi que ses implications. Les entretiens avec les partenaires, en particulier le Bureau du Conseiller juridique de la CUA, ont permis de définir une liste de critères à prendre en compte pour décider de l'hébergement et de la localisation du Centre

5.1 Facteurs de succès et critères pour définir la structure organisationnelle de l'AIMEC

L'étude de faisabilité a identifié les facteurs de succès de l'AIMEC qui ont guidé à la mise en place de la structure organisationnelle..

Les critères suivants serviront de base à la définition et à la mise en place de la structure organisationnelle :

- **Un « ownership » et un leadership clairement définis** : L'AIMEC doit avoir à sa tête un responsable reconnu comme tel, qui a les moyens de mettre en œuvre le plan d'affaires de l'organisation. De la même manière, le Centre ne pourra se développer que s'il dispose d'une équipe dédiée, composée de personnes engagées et prêtes à promouvoir les idées de l'AIMEC. Le directeur dirigera cette équipe et bâtira les réseaux nécessaires pour associer tous les acteurs pertinents et garantir le financement du Centre.
- **Flexibilité** : Le Centre tirera profit d'une mise en place rapide (en l'occurrence, être opérationnel d'ici un an) et de la possibilité de prendre des décisions opérationnelles en toute indépendance. Il devra également se montrer vigilant face à la demande potentiellement fluctuante de ses produits et services et s'adapter en conséquence.
- **Perspectives panafricaines** : Le Centre devra être résolument panafricain et, pour garantir sa neutralité, il ne devra pas être trop étroitement lié à un pays ou à une CER.
- **Capacité à attirer des financements et à générer des revenus pour garantir sa viabilité** : Le Centre aura besoin d'attirer des investisseurs et des donateurs dès la phase de mise en place, mais il devra également recourir à diverses sources de financement à moyen et long terme. Cela ne sera possible que si son statut juridique l'autorise à recevoir des investissements, des dons et des subventions. De plus, le statut institutionnel choisi devra permettre à l'AIMEC de générer des revenus en proposant des services payants.



Concernant le choix de l'hébergement et de la localisation, les critères suivants sont **essentiels** :

- Le pays hôte est **disposé à être en charge du développement des solutions pour les EI et MI** et sera en charge de procurer **le support politique et l'encadrement nécessaire** au Centre.
- **Le pays hôte devra contribuer financièrement et / ou en nature au Centre** et lui apporter son soutien politique, au moins pendant la phase de mise en place. Par ailleurs, ce sera au pays hôte de décider de l'endroit exact où le Centre sera installé.
- Le Centre devra être situé **à proximité d'institutions pertinentes**, de façon à pouvoir facilement bâtir ses réseaux et participer à des événements ou des réunions.
- Le lieu choisi pour son implantation devra être **politiquement stable** afin de garantir un environnement opérationnel et de travail favorable. Comme l'AIMEC n'organisera pas nécessairement les événements ou les formations dans ses propres locaux, il n'est pas indispensable de choisir un pays qui facilite particulièrement l'obtention des visas.
- S'installer dans un pays où il est **très facile de faire des affaires** permettra d'assurer le bon fonctionnement des opérations.

Le Centre pourrait s'étendre à d'autres régions Africaines à long-terme et y ouvrir des bureaux, si la demande et les fonds le permettent.

5.2 Structure organisationnelle : un Centre intégré à la CUA

L'AIMEC a vocation à être un Centre appartenant à la CUA. Il peut être mis en place en tant que projet ou initiative ou devenir un trust / une fondation. Ces deux options assurent que les critères énoncés ci-dessus soient remplis. Ce sont d'ailleurs les seules options qui permettent au Centre d'être opérationnel dans un délai d'un an, tout en faisant partie de la CUA. Sur le long-terme l'AIMEC pourrait être transformé en une structure légale différente sous les auspices de la CUA. Les opérations seront détaillées dans la convention d'accueil faite avec le pays d'accueil de l'AIMEC.

Une alternative pourrait être d'établir l'AIMEC sous forme de trust ou de fondation de la CUA. L'Assemblée réunissant les chefs d'État et de gouvernement prend la décision d'établir un trust ou une fondation, comme ce fut le cas pour la Fondation de l'UA. Le trust / la fondation fonctionne comme une entité autonome. Les membres du Conseil, y compris les représentants des secteurs publics et privés, peuvent la conseiller et un secrétariat est en charge des activités et décisions courantes du trust / de la fondation.

Pour faire de l'AIMEC une institution panafricaine, il est indispensable que l'Assemblée demande à la Commission que le trust ou le projet ainsi établi soit hébergé par l'UA. Cette institution sera alors enregistrée dans l'un des États membres suivant une procédure relativement simple.



Une autre solution serait que le Centre soit hébergé et lié à un projet ou une initiative en cours de l'UA. Cette solution n'obligerait pas les États membres à négocier un accord.

Cependant, si l'AIMEC était hébergé par une institution de l'UA, les États membres pourraient aisément s'inquiéter des conséquences financières. De plus, l'UA pourrait prendre plus de temps à approuver la structure, même s'il s'agit d'une structure provisoire. Dans ce cas, le Centre ne serait pas opérationnel avant au moins un an. Ces problèmes qui pourraient se poser auront besoin d'être résolus par le dialogue au sein des États membres et du pays d'accueil.

Aujourd'hui, toutes les institutions de l'UA, quel que soit leur statut, peuvent désormais recevoir des subventions et augmenter leurs tarifs si ces conditions sont précisées dans l'accord fondateur. Cependant, toute autre institution de l'UA, autre que celles décrites ci-dessus, prendrait du temps pour être établie. Les États membres devraient en effet négocier un document légal, mais aussi se mettre d'accord sur les implications financières et structurelles.

Tout pays membre de l'Union africaine peut assurer l'hébergement du Centre, pourvu qu'il remplisse les critères définis au chapitre 0. Le pays hôte pourra être sélectionné au cours d'une procédure ouverte, permettant à chaque membre de déposer sa candidature pour accueillir le Centre.

5.3 Gouvernance et gestion

Pour être rentable et flexible, l'AIMEC utilisera une **structure en réseau** composée d'une petite équipe de gestion de base soutenue par différents experts associés, et rattachée à divers organismes partenaires. Les partenaires du réseau joueront un rôle important car ils fourniront des services spécifiques et soutiendront la mise en œuvre de projets spécifiques (plus d'informations sur les partenaires au chapitre 6.1). Les partenariats avec les principaux intéressés pourront à l'avenir être transformés en partenariats stratégiques plus formels.

Un conseil d'administration représentant les groupes de parties prenantes clés, dont des représentants de l'UA, des CER, du PNUD, les donateurs concernés, le secteur privé et un expert indépendant sur les EI / MI, aura un rôle de conseiller. Ils soutiendront l'AIMEC dans la construction de réseaux, entreront en contact avec les parties prenantes pertinentes et orienteront les décisions clés tel que le centre d'intérêt de l'année.

5.4 Effectifs

Sur la base de l'étude de faisabilité et de l'analyse comparative avec d'autres centres, l'AIMEC devrait être en mesure de démarrer et de fonctionner sous la forme d'une petite organisation composée



d'environ cinq personnes orientée sur les activités de base, avec la possibilité d'augmenter la taille de l'équipe au fur et à mesure de l'augmentation de la demande de services.

Le recrutement de l'équipe suivra les procédures et standards de la CUA.

Outre un **directeur** responsable de la stratégie globale et de l'engagement des partenaires de haut niveau, y compris la mobilisation des ressources, **deux experts techniques** se concentreront sur l'analyse, la diffusion des meilleures pratiques et l'organisation du forum annuel, ainsi que le travail en relation avec le *Catalytic Fund* [Fonds catalytique]. Pour cela, ils auront besoin de différentes compétences techniques et de qualités de recherche, ainsi que des compétences en gestion de projet. Les experts techniques joueront également le rôle de *Country engagement managers* [responsable de liaison de pays], ils seront chargés de communiquer avec les Etats membres de l'UA pour identifier les besoins et les bonnes pratiques. Par conséquent, ils ont également besoin de compétences en création de réseaux. L'AIMEC pourrait externaliser la conception du Fonds catalytique à des experts qualifiés, tout en conservant un chef de projet dédié.

Le personnel permanent pourrait être soutenu par des **bénévoles** du programme de bénévolat de l'UA ou par des **boursiers** bénéficiaires de bourses d'études. Ces membres supplémentaires compléteront l'équipe de base en réalisant des tâches de recherche et de communication.

Ils seront appuyés par un **agent administratif et financier** ainsi qu'un **membre du personnel responsable de la communication (potentiellement à temps partiel)**, la conception graphique et gestion du site internet / du réseau.

En plus de cela, l'AIMEC collaborera avec des **groupes de réflexion et des consultants** sur des projets de recherche et des publications.

Pendant le recrutement, il s'agira de veiller notamment à la création d'une équipe variée, à l'équilibre entre les sexes, aux langues et à l'origine géographique des membres du personnel. La priorité sera accordée aux candidats africains.

Idéalement, les membres composant l'AIMEC devraient provenir d'un ensemble diversifié de fonctions et de milieux, et bénéficiant d'une expérience dans le secteur privé et les organisations internationales. La création d'un groupe d'experts diversifié apportera à l'équipe AIMEC un plus large éventail de points de vue et une approche plus globale pour mener les activités de l'AIMEC.

5.4.1 Profil du directeur

Le directeur sera nommé pour intervenir au nom des parties prenantes de l'AIMEC, diriger les opérations quotidiennes de l'entreprise et guider le Centre dans l'accomplissement de sa mission. L'AIMEC tiendra deux fois par an une réunion du conseil de direction durant laquelle le directeur devra fournir un rapport aux membres sur la performance du Centre ainsi qu'un rapport sur les plans et stratégies. En plus des activités opérationnelles de l'AIMEC, le directeur s'occupera de la viabilité financière du Centre. En fonction de la mission et de la vision du Centre, le directeur guide et définit le



rythme des opérations en cours et le développement des activités futures. Il / elle examine et évalue les activités et les possibilités à venir et identifie les options stratégiques qui se présentent pour le Centre.

Le directeur devra avoir de fortes qualités de leadership et une solide expérience dans le développement des entreprises ou des marchés inclusifs, il devra comprendre les défis et les possibilités qui les accompagnent. Il ou elle devrait idéalement avoir travaillé dans le secteur privé pendant dix ans minimum afin de comprendre la demande des entreprises inclusives pour les marchés inclusifs et posséder un réseau solide que l'AIMEC pourra exploiter. A terme, cela permettra à l'AIMEC de fonctionner sur un système lié à la demande, dans lequel la demande des entreprises en faveur d'un environnement plus favorable est communiquée à l'AIMEC, le Centre pourra ainsi agir sur cette demande en adaptant ses services et en transférant cette demande aux décideurs politiques.

5.4.2 Profil des analystes

Il est recommandé au personnel du Centre de recruter deux analystes / conseillers techniques. Les analystes / conseillers techniques développeront les critères de sélection qui constituent de « meilleures pratiques », concevront des produits d'information, planifieront le forum annuel et gèreront le Fonds catalytique. Ils conseilleront également le gouvernement sur la façon de reproduire les programmes et les politiques ainsi que sur les formations à dispenser. Sous l'égide du directeur, les analystes élaboreront des cadres conceptuels des activités du Centre.

5.4.3 Personnel administratif

Travailler au sein de l'AIMEC implique d'avoir des échanges avec un groupe varié de personnes en dehors de l'organisation et de communiquer l'objectif et les activités de l'AIMEC à l'extérieur. Il sera donc important de recruter un membre du personnel qui sera en mesure de réaliser la communication et dont les compétences en communication ont été établies. Cela peut inclure le partage des connaissances provenant d'un site Internet, de blogs, d'événements, etc. Ce personnel devra également contribuer à l'organisation d'événements, d'ateliers et de formations. Des tâches administratives et de gestion financière devront également être réalisées pour assurer le bon fonctionnement des opérations de l'AIMEC.

5.4.4 Bénévoles

Les bénévoles, tout comme les stagiaires, les chercheurs boursiers et le personnel détaché du programme de bénévoles de l'UA assistent le directeur, les analystes et le personnel administratif dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes et de leurs activités, en particulier pour les missions de recherche. Etant donné que les bénévoles se joindront à l'AIMEC pour une période limitée d'environ six mois, ils pourront facilement être rattachés à un projet, tels que les rapports spécifiques ou l'événement annuel.



6 Partenaires

L'AIMEC s'appuiera et se construira sur un écosystème de partenariats. Les partenaires contribueront de manière fondamentale au travail du Centre. Ils pourront ainsi faire bénéficier l'AIMEC de leurs réseaux, mais aussi favoriser la diffusion d'informations, s'associer aux activités prévues et apporter des financements. Les partenaires proviendront de secteurs variés, tels que les universités, les gouvernements, les entreprises, les acteurs du développement et les groupes de réflexion. Il sera important d'y inclure des organisations et des associations représentant le public visé par le Centre. Bon nombre d'acteurs mentionnés dans ce chapitre ont été interrogés et, par conséquent, ajoutés à la liste préliminaire et non exhaustive de partenaires potentiels. Cette liste donne notamment un aperçu du rôle qu'ils pourraient être amenés à jouer. Ce rôle dépendra également de la structure organisationnelle et juridique du Centre, dans la mesure où l'AIMEC pourrait être hébergé par la CUA, les Nations unies ou encore une institution indépendante.

6.1 Un réseau de partenaires

Les différents rôles des partenaires de l'AIMEC sont précisés ci-dessous. En plus de ce réseau, le Centre pourra compter sur plusieurs partenaires, comme la CUA, le PNUD, la Banque Africaine de Développement et les CER, pour tout ce qui concerne ses orientations stratégiques.

Les fournisseurs potentiels d'information et sources de connaissances

Nom de l'organisation	Description	Opportunité de partenariat
BEAM Exchange (Construire des marchés efficaces et accessibles)	Une plateforme de formation et de partage des connaissances qui se consacre aux différentes approches de marché pouvant être utilisées pour réduire la pauvreté. L'objectif est d'améliorer l'impact et l'efficacité des programmes.	BEAM Exchange pourrait fournir des informations techniques sur la manière de construire des stratégies fondées sur le marché, mais aussi aider l'AIMEC à développer des solutions basées sur ce même marché.
Fonds pour le climat d'investissement en Afrique (ICF)	Initiative, par laquelle des donateurs, entreprises et organisations issues de la société civile collaborent avec des gouvernements africains et des organisations régionales pour améliorer le climat d'investissement.	L'AIMEC peut bénéficier de l'expérience de l'ICF en matière de collaboration avec les gouvernements pour créer un environnement favorable aux entreprises.
Seas of Change	Un programme à long terme de recherche appliquée, d'innovation et d'échanges, qui aident entreprises, gouvernements et ONG à relever des défis opérationnels et à partager des pratiques innovantes,	Partage de ses recherches sur la manière dont les gouvernements peuvent contribuer à favoriser une approche inclusive du développement agricole.



	notamment pour les marchés agroalimentaires inclusifs.	
<u>Centre Bertha pour l'innovation sociale (Université du Cap)</u>	Premier centre universitaire africain dédié à la promotion de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat. Collabore avec la Social Enterprise Academy pour les formations.	Partenaire de recherche sur les questions d'entrepreneuriat social.
<u>BoP Learning Lab Afrique du Sud</u>	Source d'inspiration, il sert de boîte à outils au tissu d'entreprises en Afrique australe, leur permettant de maximiser leur impact social sur la « base de la pyramide » (BoP). Il encourage des recherches-actions spécifiques et partage ses connaissances par le biais d'ateliers, d'études de cas et de publications.	Recherche sur les EI et les MI.

Les partenaires potentiels pour la diffusion des résultats

Nom de l'organisation	Description	Opportunité de partenariat
<u>Chambre panafricaine de commerce et d'industrie (CPACI)</u>	La CPACI soutient les entreprises africaines en encourageant la mise en place de politiques publiques susceptibles de favoriser l'intégration économique, la compétitivité et la croissance durable. La CPACI offre à ses membres un large éventail de services, comme par exemple des actions de plaidoyer pour la création d'une Communauté économique africaine, le renforcement des capacités et la mise en réseau des entreprises.	Grâce à son réseau panafricain, la CPACI est bien positionnée pour diffuser les résultats de l'AIMEC auprès de ses membres.
<u>IB Accelerator</u>	Facilite l'accélération de la croissance des entreprises ayant un impact sur la « base de la pyramide » (BoP) grâce au développement d'une structure qui finance la réalisation d'un nombre important de plans de développement, inclusifs et prêts à recevoir des investissements.	Grâce à sa plateforme de mise en relation, IB Accelerator pourrait jouer un rôle d'intermédiaire entre les gouvernements et les entrepreneurs inclusifs et, par conséquent, aider le Centre à mieux comprendre leurs besoins.



<p><u>Réseau d'action des entreprises inclusives (IBAN)</u></p>	<p>Réseau d'entreprises inclusives, d'investisseurs, de centres d'innovation et d'institutions globales. Il vise à promouvoir des solutions existantes qui soutiennent les entreprises inclusives et favorisent les partenariats en rendant la connaissance facilement accessible.</p>	<p>En tant que réseau, l'IBAN pourrait partager les résultats de l'AIMEC et ainsi faciliter l'accès aux informations pertinentes.</p>
<p><u>Centre de service régional du PNUD pour l'Afrique, pôle Croissance inclusive et développement durable</u></p>	<p>L'AFIM a pour mission principale d'inciter le secteur privé à participer à la lutte contre la pauvreté et à contribuer au développement durable, en soutenant une croissance économique inclusive et la mise en place d'un marché inclusif en Afrique subsaharienne.</p>	<p>L'AIMEC pourrait poursuivre et soutenir les activités en cours du centre.</p>
<p><u>Consortium panafricain de l'agrobusiness et de l'agro-industrie (PanAAC)</u></p>	<p>Cette plateforme pilotée par le secteur privé propose aux acteurs de l'agrobusiness et de l'agro-industrie aussi bien des chaînes de valeur que des services de soutien pour leur permettre d'avoir accès à l'information, à des partenariats stratégiques et à des garanties financières.</p>	<p>En réunissant les chaînes de valeur de l'agro-industrie, le PanAAC pourrait soutenir les efforts de l'AIMEC en faveur du renforcement de l'intégration régionale.</p>
<p><u>Grow Africa</u></p>	<p>Réseau, dont l'objectif est d'accélérer les investissements du secteur privé dans l'agriculture, mais aussi de favoriser les négociations entre les gouvernements, les entreprises agricoles nationales et internationales et les petits exploitants.</p>	<p>Comptant 12 pays africains parmi ses membres, Grow Africa constitue un réseau international qui pourrait diffuser les résultats de l'AIMEC.</p>

Les activités de partenariat possibles

Nom de l'organisation	Description	Opportunité de partenariat
<p><u>Centre africain pour la transformation économique (ACET)</u></p>	<p>Institut de politique économique qui soutient la croissance à long terme de l'Afrique par la transformation.</p>	<p>Offrant des analyses, des conseils et des actions de plaidoyer pour stimuler la croissance économique et l'intégration régionale, l'ACET pourrait être le</p>



		partenaire qui compléterait les activités de l'AIMEC.
<u>Forum des affaires d'Afrique australe (SABF) et Southern Africa Trust</u>	<p>Le SaBF est une plateforme chargée de créer un dialogue entre le secteur privé et le Secrétariat de la SADC. L'un des six groupes de travail porte sur l'industrialisation et les chaînes de valeur transfrontalières.</p> <p>Le Southern Africa Trust propose des outils commerciaux inclusifs, des chaînes de valeur, des programmes d'aide aux fournisseurs et l'accès à ses réseaux dans les entreprises, les gouvernements et les associations professionnelles.</p>	<p>Le SABF pourrait ouvrir le réseau qu'il a développé au sein de la SADC, collaborer aux recherches et aux échanges et contribuer à la mise en place de procédures.</p> <p>Le Southern Africa Trust traite de sujets similaires et dispose de nombreux réseaux régionaux, dont l'AIMEC pourrait profiter.</p>
<u>Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise (AECF)</u>	<p>Propose des financements par le biais de concours sur l'agrobusiness et les systèmes énergétiques. Les entreprises du secteur privé sont invitées à concourir pour recevoir de l'argent. Pour ce faire, elles doivent soumettre des idées entrepreneuriales nouvelles et novatrices.</p>	<p>Collaboration aux activités du fonds d'appui.</p>

Les partenaires financiers possibles

Nom de l'organisation	Description	Opportunité de partenariat
<u>Agence japonaise de coopération internationale (JICA)</u>	Agence de développement du gouvernement japonais	Si les orientations de l'AIMEC coïncident avec les secteurs stratégiques des gouvernements donateurs ou des fonds internationaux, le Centre devrait être en mesure d'obtenir des financements de leur part. Dans le cas du gouvernement japonais, il pourrait s'agir du secteur de la santé.
<u>Fonds international de développement agricole (FIDA)</u>	Agence spécialisée des Nations Unies	5 % du budget du FIDA (soit jusqu'à 1 million de dollars) peuvent être utilisés de manière discrétionnaire, si bien qu'un financement de sa part est envisageable, quoique non significatif. Néanmoins, les actions menées doivent être spécifiques

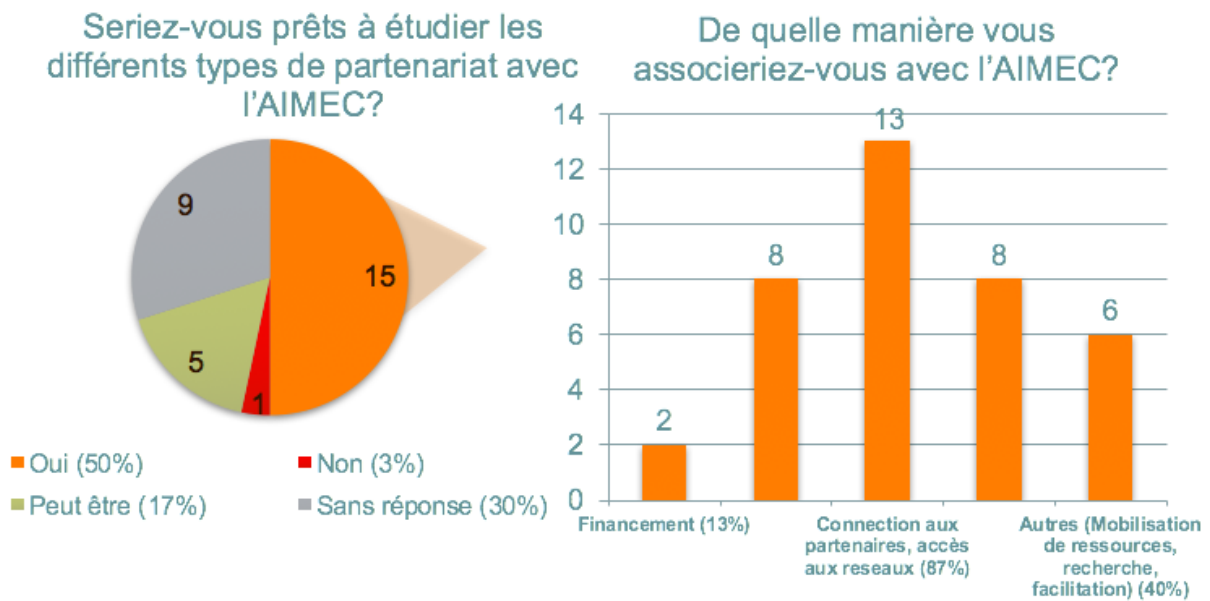


		et se montrer performantes. Le FIDA pourrait également intervenir comme membre du Conseil d'administration.
Fonds de dotation partenaires	Fondations privées	En fonction des orientations de l'AIMEC, il est possible de demander à des fondations de cofinancer le Centre, en particulier après la phase de mise en place.
Fonds arabe	Basé au Koweït, le Fonds arabe est une institution financière régionale qui se consacre au financement du développement économique et social. Il finance des projets d'investissements publics et privés et offre subventions et expertise.	Sept des pays membres étant africains (les Etats du Maghreb, l'Egypte, le Soudan), le Fonds arabe pourrait jouer un rôle de cofinancement.
Banque islamique pour le développement (BID)	La mission de la banque est de stimuler le développement économique et le progrès social des Etats membres et des communautés musulmanes, tant individuellement que collectivement, et ce, conformément aux principes de la loi islamique (charia).	La banque fournit aux Etats membres des fonds propres, des prêts et de l'aide financière. Elle constitue également des fonds fiduciaires. La BID pourrait intervenir comme un partenaire de cofinancement.

6.2 Soutien des partenaires

De nombreux participants à l'enquête en ligne ont affiché leur volonté de soutenir l'AIMEC. La plupart d'entre eux ont proposé de partager leurs contacts et d'ouvrir leurs réseaux (87 %), mais également d'accueillir (53 %), voire de financer (13 %) le Centre.

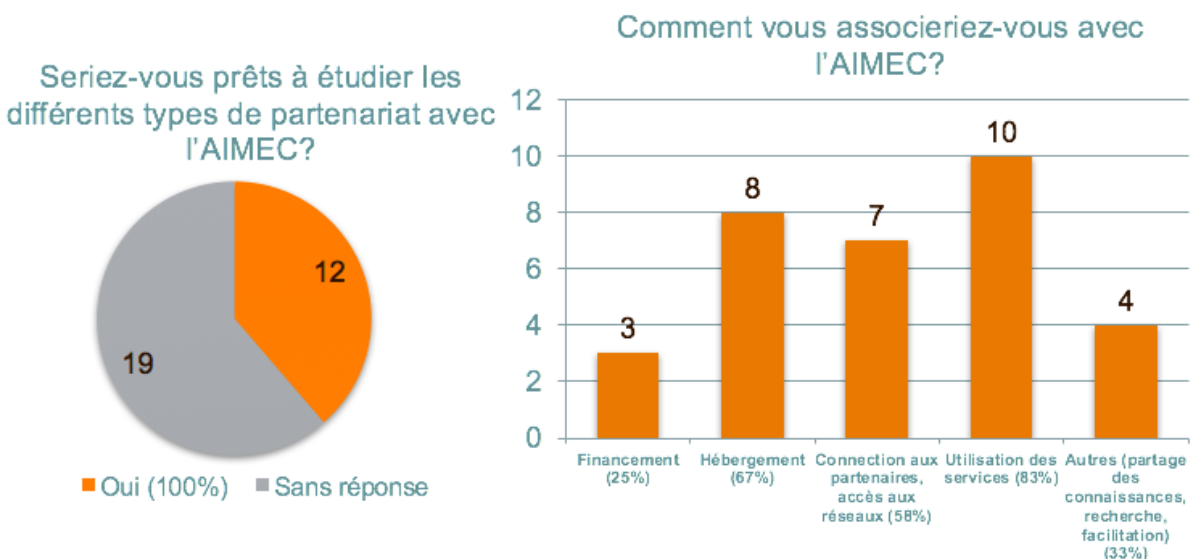
Figure 8 : Les acteurs de l'écosystème sont ouverts à différents types de partenariats



Source: Enquête en ligne

Les Etats membres de l'UA qui ont participé à l'enquête en ligne ont témoigné de leur intérêt à l'idée d'apporter leur soutien au Centre. La plupart d'entre eux ont déclaré qu'ils auraient recours aux services du Centre. 67 % des personnes ayant répondu à la question peuvent imaginer en assurer l'hébergement et 25 % envisageraient d'y contribuer financièrement.

Figure 9 : Les Etats membres envisagent une collaboration de diverses façons



Source: Enquête en ligne



7 Opérations

Cette section présente l'approche adoptée par l'AIMEC pour mesurer ses performances. Elle synthétise également la façon dont l'AIMEC communiquera auprès de ses parties prenantes principales.

7.1 Mesure de la performance

L'AIMEC devra adopter une approche managériale fondée sur les résultats. De plus, l'observation et l'analyse approfondies de ses activités, de ses résultats et de son impact devront faire partie intégrante de son activité opérationnelle. Dans une large mesure, ces indicateurs seront définis en fonction du budget et des plans opérationnels validés. Dès le lancement de l'AIMEC, la finalisation de ces indicateurs constituera une priorité absolue. Cet ensemble d'indicateurs devra être revu périodiquement afin de s'assurer qu'il reste cohérent par rapport à l'ambition et au portefeuille de services de l'AIMEC, lesquels pourront évoluer dans le temps, en particulier les premières années.

Le Centre surveillera à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Dans la mesure du possible, il conviendra de différencier de manière appropriée les contributions de l'AIMEC de ses attributions. Le cadre logique indicatif présentant les principaux résultats, activités et indicateurs envisagés est décrit ci-dessous. Ce cadre devra servir de base aux révisions et améliorations qui auront lieu pendant la phase de mise en place de l'AIMEC.

IMPACT	INDICATEURS ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS
<p>Des meilleures pratiques concernant la mise en œuvre sur le continent africain de programmes et de politiques soutenant les entreprises et marchés inclusifs sont disponibles et promues auprès des principales parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> L'AIMEC est une plateforme reconnue pour son leadership éclairé et son action en faveur des politiques et programmes soutenant les EI et MI en Afrique Les meilleures pratiques concernant les politiques et les programmes de développement des EI et des MI sont encouragées, partagées et reproduites à travers toute l'Afrique 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de documents stratégiques sur les politiques de développement des entreprises et marchés inclusifs adoptés par l'UA, les CER et / ou les Etats membres <i>Objectif : 2 documents stratégiques adoptés par cycle de mise en œuvre de trois ans</i> Part des Etats membres de l'UA ayant mis en place des politiques et des programmes qui soutiennent explicitement les marchés et entreprises inclusifs <i>Objectif : 10 % des Etats membres (5) après trois ans ; 20 % (10) après cinq ans</i> Augmentation de la part des entreprises inclusives en Afrique <i>Objectif : une augmentation de 15 % après cinq ans (base de référence à définir)</i> Augmentation de la part des événements promouvant les entreprises et marchés inclusifs en Afrique <i>Objectif : 10 % après trois ans ; 25 % après cinq ans (base de référence à définir)</i>

DESCRIPTION DES RÉSULTATS	INDICATEURS ET OBJECTIFS DES RÉSULTATS ENVISAGÉS	ACTIVITES	INDICATEURS DES ACTIVITÉS ENVISAGÉES
<p>Résultat clé A : IDENTIFIER</p> <p>Des politiques et des programmes soutenant les entreprises et marchés inclusifs sont identifiés, analysés et documentés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de politiques et de programmes documentés et intégrés dans la base de données pendant la première année. <i>Objectif : 100 la première année</i> Nombre d'outils de connaissance (produits analytiques et études de cas) publiés chaque année <i>Objectif : 4 par an</i> Production et diffusion d'une publication phare chaque année <i>Objectif : 1 par an</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Créer une base de données exhaustive des programmes, initiatives et politiques concernant les EI et les MI en Afrique Identifier des critères des meilleures pratiques Développer des produits analytiques Elaborer des études de cas de recherche Développer et animer une plateforme d'information en ligne Produire une publication phare 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de politiques recensées, évaluées et documentées Nombre de documents stratégiques publiés Nombre d'études de cas développées Nombre de visiteurs uniques sur la plateforme d'information en ligne Production et diffusion annuelle d'une publication phare



<p>Résultat clé B : FACILITER</p> <p>Intervenir comme une plateforme de coordination et de facilitation auprès des principaux acteurs favorise la réplication, l'adoption et le développement des meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'ateliers et / ou de sessions de formation organisés <i>Objectif : 6 par an</i> • Nombre de régions dans lesquelles des ateliers et / ou des sessions de formation ont été organisées <i>Objectif : 4 régions différentes</i> • Nombre de personnes et d'organisations participant à la conférence annuelle <i>Objectif : 50 participants issus de 25 organisations</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtir des relations et faciliter la collaboration entre les acteurs des EI / MI en Afrique en organisant des ateliers sur des sujets spécifiques et des forums de dialogue • Organiser une conférence annuelle sur les politiques et programmes soutenant les entreprises et marchés inclusifs en Afrique 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'ateliers et / ou de sessions de formation organisés • Nombre de forums de dialogue organisés • Organisation de la conférence annuelle • Nombre de participants à la conférence annuelle • Nombre d'organisations représentées à la conférence annuelle
<p>Résultat clé C : REPLIQUER</p> <p>Des programmes performants soutenant les entreprises et marchés inclusifs sont développés et, là où les approches existantes ne sont pas efficaces, des solutions innovantes sont testées, multipliant ainsi les meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de candidatures au Fonds d'appui pour le développement des marchés inclusifs en Afrique <i>Objectif : 20</i> • Nombre de bourses attribuées chaque année <i>Objectif : 4 bourses (2 pour le développement / réplication et 2 pour des projets pilotes innovants)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les secteurs : <ul style="list-style-type: none"> ○ dans lesquels il pourrait être utile de reproduire ou de développer les activités existantes et ○ là où il est nécessaire de mettre en œuvre des approches innovantes • Définir des créneaux spécifiques pour chaque cycle de financement • Créer une procédure de financement ouverte, transparente et compétitive et sélectionner les meilleures candidatures • Superviser la mise en œuvre des bourses 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation des recherches d'analyse des lacunes et ouverture de fenêtres de financement (2 par an) • Nombre de candidatures au Fonds d'appui pour le développement des marchés inclusifs en Afrique • Nombre et montant des bourses attribuées dans le cadre du Fonds d'appui pour i) le développement / réplication des projets et ii) des projets pilotes innovants • Nombre de bénéficiaires atteignant les objectifs du projet (chaque année) • Fonds mobilisés grâce à l'appariement des bourses
<p>Résultat clé D : Pérennisation (à plus long terme)</p>	<p><i>Comme il s'agit d'un but à plus long terme, l'échéancier pour la mise en œuvre des objectifs n'est pas encore fixé à ce jour.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'organisation de formations et d'ateliers à la demande • Offrir des services de conseil • Gérer et exécuter des projets spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et valorisation des ateliers et / ou des sessions de formation payants réalisés • Nombre et valorisation des missions de conseil finalisées



Plan d'affaires pour l'AIMEC



<p>Des services payants sont proposés à l'espace EI / MI afin de contribuer à la viabilité financière du Centre.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Part du budget de fonctionnement de l'AIMEC financé par les services payants		<ul style="list-style-type: none">• Nombre et valorisation des projets spécifiques gérés ou exécutés
--	--	--	--

7.2 Communication

AIMEC communiquera avec ses partenaires et clients de différentes manières :

- Son **site Internet et ses canaux de médias sociaux** seront des outils clé pour le partage d'informations et la communication des meilleures pratiques.
- En prenant appui sur des **partenariats** avec le milieu universitaire, les groupes de réflexion, les organismes multilatéraux et les programmes des donateurs, il devrait être possible d'utiliser les moyens de communication de ces institutions pour faire la promotion de la marque et de la proposition de valeur d'AIMEC (en premier lieu) et diffuser ensuite ses conclusions (dans un deuxième temps).
- Le **concours** annuel pour le Catalytic Fund sera utilisé pour communiquer avec les experts techniques, les donateurs, les décideurs et les acteurs politiques de l'ensemble de la sphère EI / MI.
- La **conférence annuelle** servira également d'outil de communication avec les participants.

Un plan de communication détaillé sera élaboré au cours de la phase de mise en place de l'AIMEC.

8 Modes de financement

Assurer sa viabilité financière est un objectif clé de l'AIMEC. Il est important d'être réaliste au sujet des possibilités de financement du secteur public-privé panafricain ; l'AIMEC sera financé par une combinaison d'options :

- Un **financement de base**, à savoir les contributions régulières des Etats membres, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des agences des Nations Unies, des entreprises privées, des fondations et d'autres partenaires.
- Un **financement de projet** par les partenaires à la recherche d'un soutien spécifique, par exemple les acteurs du développement qui cherchent un soutien de mise en œuvre,
- Les **honoraires** perçus pour les prestations de services, tels que des formations, des conférences ou des services spécifiques d'assistance technique ou de conseils à la demande d'entreprises privées ou d'organismes gouvernementaux.

8.1 Revenus et Financement

Les résultats de l'étude de faisabilité d'AIMEC suggèrent que **le financement provenant de la facturation d'honoraires sera marginal**, étant donné que les services proposés créeront principalement des biens et services d'intérêt public et qu'il sera par conséquent difficile de les facturer. En outre, les Etats membres de l'UA ont généralement des ressources limitées, de ce fait leur facturer des honoraires sera plutôt difficile. En ce qui concerne la rémunération des prestations de services de conseil au secteur privé, il convient de noter qu'il existe une forte concurrence. D'autre part, il faut tenir compte d'autres considérations telles que les conséquences liées au fait de travailler pour certaines



entreprises et institutions. Compte tenu de ces contraintes, le **financement des bailleurs de fonds** jouera un rôle important dans le financement du Centre, en particulier à court et à moyen terme (stades de conception et de mise en œuvre).

8.2 Coûts relatifs à l'AIMEC

A partir de la description des activités au chapitre 7.1 et en Annexe 3, les coûts de mise en œuvre de l'AIMEC sur une durée de cinq ans sont présentés dans le **Compte de résultat** ci-dessous. Tous les montants sont exprimés en dollars américains. Veuillez vous référer au fichier Excel ci-joint pour voir les hypothèses correspondant aux coûts.

Ce plan financier est basé sur l'hypothèse que l'AIMEC fera partie d'une organisation plus importante mais qu'il fonctionnera plutôt de manière indépendante. Les différences entre les deux formes d'organisation proposées ne sont donc pas prises en compte dans le détail ; par conséquent, le plan financier nécessitera d'être révisé une fois que la structure organisationnelle aura été définie.

Compte de résultat							
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total	
Revenus							
Subventions	2,500,000	2,500,000	2,500,000	1,250,000	1,250,000	10,000,000	92.0%
Conseil	0	0	50,000	100,000	125,000	275,000	2.5%
Autres activités rémunératrices	0	0	100,000	200,000	200,000	500,000	4.5%
Revenus totaux	2,500,000	2,500,000	2,650,000	1,550,000	1,575,000	10,775,000	100%
Dépenses							
Locations de locaux	35,000	38,000	42,000	45,000	51,000	211,000	2.0%
Personnel	423,000	464,000	512,000	562,000	619,000	2,580,000	24.0%
Conseils consultatifs	30,000	33,000	37,000	39,000	44,000	183,000	1.7%
Téléphone	28,000	30,000	34,000	37,000	41,000	170,000	1.6%
Internet	4,000	3,000	5,000	4,000	6,000	22,000	0.2%
Support TIC & développement du site web	6,000	4,000	5,000	5,000	7,000	27,000	0.3%
Courrier, Photocopies, fournitures de bureau et impressions	21,000	22,000	25,000	27,000	30,000	125,000	1.2%
Réunions de partenariat	357,000	392,000	432,000	474,000	523,000	2,178,000	20.2%
Formations et ateliers	139,000	152,000	168,000	184,000	203,000	846,000	7.9%
Fonds catalytique	356,000	391,000	431,000	473,000	521,000	2,172,000	20.2%
Consultants	55,000	55,000	61,000	66,000	74,000	311,000	2.9%
Publications	20,000	20,000	24,000	48,000	40,000	152,000	1.4%
Fourniture de Services	71,000	80,000	88,000	98,000	106,000	443,000	4.1%
Dépenses véhicules motorisés	14,000	15,000	17,000	18,000	21,000	85,000	0.8%
Publicité & RP	55,000	60,000	67,000	73,000	81,000	336,000	3.1%



Comptabilité, Audit & Juridique	15,000	10,000	11,000	12,000	14,000	62,000	0.6%
Assurances	7,000	7,000	8,000	8,000	10,000	40,000	0.4%
Réceptions, Lancement, Boissons dans les bureaux	36,000	22,000	25,000	27,000	30,000	140,000	1.3%
Formation du personnel	20,000	10,000	11,000	12,000	14,000	67,000	0.6%
Dépréciation	22,000	21,000	22,000	21,000	22,000	108,000	1.0%
Imprévus	47,000	82,000	92,000	100,000	111,000	432,000	4.0%
Suivi et évaluation	0	35,000	10,000	20,000	10,000	75,000	0.7%
Dépenses totales	1,761,000	1,946,000	2,127,000	2,353,000	2,578,000	10,765,000	100%
Profit/Perte commercial	739,000	554,000	523,000	(803,000)	(1,003,000)		
Profit/Perte cumulé	739,000	1,293,000	1,816,000	1,013,000	10,000	10,000	

Les dépenses d'investissement à effectuer lors de la première année afin d'équiper le bureau pour la période des 4 années suivantes s'élèvent à 110 400 \$ et seront réparties sur l'achat d'un véhicule, de mobilier de bureau, d'équipements de TIC et sur des coûts de rénovation des bureaux.

Sur la base de ce budget, le **soutien financier** suivant sera nécessaire sur une période de 5 ans:

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Subventions						
Donateur 1	1000000	1000000	1000000	500000	500000	4000000
Donateur 2	1000000	1000000	1000000	750000	750000	4500000
Donateur 3	500000	500000	500000	0	0	1500000
Total des Subventions	2500000	2500000	2500000	1250000	1250000	10000000

Ceci est confirmé par une **analyse des flux de trésorerie** basée sur le plan d'activité proposé :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Revenus						
<i>Donateurs</i>	2,500,000	2,500,000	2,500,000	1,250,000	1,250,000	10,000,000
Conseil	0	0	50,000	100,000	125,000	275,000
Autres activités rémunératrices	0	0	100,000	200,000	200,000	500,000
Total des revenus	2,500,000	2,500,000	2,650,000	1,550,000	1,575,000	10,775,000
Dépenses						
Dépenses opérationnelles	1,692,000	1,843,000	2,013,000	2,232,000	2,445,000	10,225,000
Dépenses en capital	115,000	0	0	0	0	115,000
Dépenses imprévues	47,000	82,000	92,000	100,000	111,000	432,000



Total des Dépenses	1,854,000	1,925,000	2,105,000	2,332,000	2,556,000	10,772,000
Solde de trésorerie	646,000	575,000	545,000	(782,000)	(981,000)	
Solde de trésorerie cumulé	646,000	1,221,000	1,766,000	984,000	3,000	3,000

Il convient de noter que cette projection prend en compte une rémunération d'environ 775 000 \$ sur les années 3 à 5.

En ce qui concerne les activités rémunératrices de l'AIMEC, la partie *conseil* comprend la réalisation d'études et de travaux rémunérés pour le compte de bailleurs de fonds, de gouvernements, etc., comme demander un rapport sur la situation des EI dans un pays spécifique. D'autres activités rémunératrices devraient permettre de collecter des fonds supplémentaires pour les activités de l'AIMEC : faire des demandes de subventions auprès de donateurs et de fondations, organiser des collectes de fonds en approchant des entreprises soutenant les EI, et obtenir l'aide de sponsors pour le rapport annuel sur les EI.

De plus amples détails sont disponibles dans un fichier Excel accompagnant ce document.

9 Risques et mesures d'atténuation

Le Tableau 2 fournit une première analyse SWOT pour l'AIMEC.

Tableau 2 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Organisation panafricaine• Influence politique• Structures déjà en place si rattaché à une institution existante• Des résultats concrets et prédéfinis seront les garants de la réussite d'AIMEC.	<ul style="list-style-type: none">• Dépendant des donateurs pour le financement• Réactivité potentiellement limitée
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• L'AIMEC répond à un besoin non couvert actuellement sur le marché• L'AIMEC peut agir comme une plateforme pour consolider les efforts des États membres dans l'élaboration des politiques favorables aux EI et MI	<ul style="list-style-type: none">• Changement des priorités des bailleurs de fonds• Incapacité de trouver du personnel adéquat• Le rattachement à la CUA peut scléroser l'organisation• Incapacité de trouver des moyens de se faire rémunérer pour les services rendus



L'étude de faisabilité de l'AIMEC a identifié les défis opérationnels et les facteurs clé de succès. Ceux-ci sont listés dans le Tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Risques opérationnels et mesures d'atténuation

CRITERES OPERATIONNELS	Risques	Mesures d'atténuation
Personnel	Incapacité à identifier et embaucher le personnel adéquat	Obtenir un bon équilibre entre employés et experts , associant la vision et l'engagement aux compétences techniques
Viabilité financière	Une dépendance à long terme envers les bailleurs de fonds est un risque pour la pérennité d'AIMEC	Le soutien financier des donateurs sera crucial à court et à moyen terme, et probablement nécessaire à long terme, mais un financement complémentaire est essentiel
Actionnariat	Flou sur l'actionnariat d'AIMEC, le manque d'adhésion des parties prenantes clés	Transparence sur l'actionnariat d'AIMEC Stratégies claires définies pour chaque groupe de parties prenantes pour remporter l'adhésion des intervenants Communication efficace des avantages d'AIMEC pour les parties prenantes
Gouvernance & Gestion	Bureaucratie et politisation	Trouver un équilibre entre sensibilisation et influence politique et souplesse de fonctionnement
M&E	Incapacité à élaborer des indicateurs mesurables de résultats pour déterminer le succès et évaluer les attributions	Se concentrer sur un nombre limité de résultats mesurables et sur l'évaluation des contributions plutôt que des attributions

10 Conclusion et étapes suivantes

Suite à une analyse approfondie des acteurs du secteur de l'entreprise inclusive et des marchés inclusifs, l'AIMEC a décidé de combler une lacune thématique, géographique et lié aux services. Il constituera un acteur essentiel de la coordination du secteur et soutiendra d'autres acteurs pour qu'ils travaillent plus efficacement. Ainsi, l'AIMEC a le potentiel de devenir une plateforme panafricaine publique-privée reconnue sur le secteur de la politique des entreprises inclusives et des marchés inclusifs, grâce à l'identification, la promotion et la facilitation de la réplication et du développement des meilleures pratiques en matière de politique et de programmes sur tout le continent africain.



Afin de progresser vers la mise en œuvre et la création de l'AIMEC, les différentes étapes séquentielles à suivre sont décrites ci-dessous.

Figure 10 présente un calendrier indicatif de mise en œuvre qui pourra servir de guide pour la création et le lancement des activités opérationnelles.

Figure 10 : Proposition de calendrier de mise en œuvre

	Finalisation de la planification et des dispositifs institutionnels	Année 1				Année 2				Année 3			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Résoudre des problèmes de conception exceptionnels, comme le pays d'accueil													
Assurer le financement et le premier budget opérationnel													
Phase de mise en place													
Convocation du conseil d'administration d'AIMEC													
Recrutement du directeur de l'AIMEC													
Recruter les autres membres du personnel													
Installation physique de l'AIMEC (bureaux)													
Produire un plan opérationnel pour approbation par le conseil d'administration													
Phase opérationnelle													
Pilier 1 : Identifier													
Cartographie du paysage													
Lancement de la première publication et du site Internet / plateforme en ligne													
Lancement de la deuxième publication													
Pilier 2 : Faciliter													
Première conférence organisée													
Deuxième conférence organisée													
Pilier 3 : Reproduire - Fonds d'appui													
Préparation de la première phase de financement													
Lancement du premier appel à candidature													
Premières subventions octroyées													
Préparation de la deuxième phase de financement													



Finalisation de la planification et dispositions institutionnelles

1. Tout d'abord, les questions en suspens concernant le mandat de l'AIMEC doivent être résolues par les parties prenantes concernées et en particulier par le pays d'accueil. Cela permettra de finaliser le plan d'affaires, document « fondateur » de l'AIMEC qui servira de guide pour la suite des activités de mise en œuvre.
2. Une fois cette opération terminée, le financement initial pour la première année de fonctionnement de l'AIMEC (au minimum) doit être sécurisé. Ce budget initial déterminera de façon définitive l'étendue des activités que l'AIMEC sera en mesure d'entreprendre, et ainsi influencera le plan final de développement, y compris le nombre et le type d'employés nécessaires.

Une fois la conception opérationnelle finalisée et le financement obtenu, l'AIMEC pourra alors passer à la phase opérationnelle et commencer le processus de création de l'organisation.

Phase d'établissement

1. La première étape de l'établissement de l'AIMEC sera la mise en place d'un conseil d'administration conformément aux arrangements institutionnels définitifs convenus. Ce conseil d'administration est essentiel pour gérer le processus de mise en place (et en tant que tel, il souhaitera sans doute créer un secrétariat pour supporter ce processus).
2. Dans un premier temps, le conseil d'administration devrait recruter un directeur pour l'AIMEC. Le directeur sera alors chargé de superviser le recrutement du reste du personnel, ainsi que de prendre les mesures pratiques nécessaires pour établir la présence physique de l'AIMEC.
3. La première tâche importante de l'équipe de l'AIMEC sera de transformer ce plan d'affaires en plan opérationnel focalisé sur la première année d'activité. Semblable à un rapport de lancement d'activité, ce plan opérationnel devrait détailler les activités, les délais, le budget et les résultats attendus lors de la première année d'exploitation et devra ensuite être approuvé par le conseil d'administration.

Phase opérationnelle

Les piliers de l'AIMEC étant conçus pour être construits l'un sur l'autre de manière séquentielle, la mise en œuvre va commencer avec le pilier 1 et s'effectuera ensuite sur les piliers 2 et 3. Bien que les délais précis dépendent du plan opérationnel décrit ci-dessus, il est probable que la première année de fonctionnement se concentrera sur les activités du pilier 1, et se terminera par le lancement de la première publication de l'AIMEC, ainsi qu'avec le lancement du portail d'information / site internet et la tenue de la conférence de l'AIMEC. Le premier appel à candidatures pour les subventions du fonds sera susceptible d'être lancé au bout de 18 mois d'existence, les premières subventions étant accordées après 24 mois.



11 Annexes

11.1 Annexe 1: Liste des partenaires interrogés

Organisation	Contact	Position
Centres d'Excellence		
Institut africain pour les versements (AIR)	Amadou Cisse	Directeur exécutif par intérim
Africa Minerals Development Centre	Paul Msoma	
Centre africain pour la transformation économique	Edward K. Brown	Directeur du Service consultatif de politique générale
African Union Mining Centre of Excellence	George Lwanda	Conseiller en politique générale sur les extractions, Centre de service régional Afrique PNUD
International PPP Centre of Excellence	Geoffrey Hamilton	Chef de la section coopération et partenariats
CGIAR/ CIAT	Gian Nicola Francesconi	Chercheur et chef de projet
Autres acteurs institutionnels		
ACTESA	Argent Chuula	PDG
African Enterprise Challenge Fund	Hugh Scott	Directeur
CUA	Bright Mando	Conseiller juridique
BMZ	Silvia Heer	Administrateur
COMESA	Thierry Mutomobo Kalonji	Directeur, promotion des investissements et développement du secteur privé
DFID	Ian Miller	Responsable du Programme Centre de collaboration des entreprises
DFID	Robbie Barkell	Equipe du climat de l'investissement, Département croissance et résistance
UNECA	Adam El Hiraika	Directeur MPD pour la croissance inclusive
EC	Mattias Lindström	Chargé de mission, Développement du secteur privé
IFAD	Richard Pelrine	Economiste régional en chef, Division Afrique centrale et occidentale
NEPAD Business Foundation	Lynette Cheng	PDG
Chambre panafricaine de Commerce et d'industrie (PACCI)	Kebour Ghenna	Directeur exécutif



Organisation	Contact	Position
SADC	Gainmore Zanamwe	Conseiller commercial régional
SDC	Luca Etter	Responsable du Programme Financement du Secteur Prive et du Développement
Southern Africa Trust, Business for Development Pathfinder Initiative	Ullrich Klins	Chef de projet
UNDP	Lebogang Motlana	Directeur régional Centre de services PNUD
UNDP	Mansour Ndiaye	Chef de groupe régional Afrique, Croissance inclusive et Développement durable
UNDP Tokyo	Ai Ohara	Consultant commercial TICAD
UNECA	Daniel Tanoë	Officier des affaires économiques, Section de la politique d'investissement
UNECA	David Luke	Coordinateur du centre des politiques commerciales africaines
USAID South African Trade Hub	Brian McCotter	Coordinateur



11.2 Annexe 2 : Activités détaillées

Les **activités clés** qui sous-tendent l'AIMEC sont résumées ci-dessous :

Pilier	Résultat	Activités principales	Activités secondaires
Pilier 1	Identifier		
1.1	Produits d'information	<p>1.1.1 Création d'une base de données exhaustive des programmes existants</p> <p>1.1.2 Identifier les critères des meilleures pratiques</p> <p>1.1.3 Développer des produits analytiques</p> <p>1.1.4 Rechercher les études de cas</p> <p>1.1.5. Développer une publication phare sur le statut des politiques et programmes commerciaux inclusifs en Afrique</p>	<p>1.1.1.1 Prise de contact avec les donateurs et praticiens connus pour partage de l'information</p> <p>1.1.1.2 Cartographie des initiatives, des domaines prioritaires et résultats et mise à jour du plan d'affaires / budget prévisionnel</p> <p>1.1.2.1 Analyse des activités des EI, des observations et des lacunes découvertes</p> <p>1.1.2.2 Engagement de consultants experts pour aider l'AIMEC à évaluer le cadre des critères</p> <p>1.1.3.1 Conditionnement de l'apprentissage en formats appropriés</p> <p>1.1.3.2 Engagement de consultants pour le développement de matériaux e.g. publications, papiers blancs etc.</p> <p>1.1.4.1 Développement d'études de cas des approches/meilleures pratiques les plus intéressantes (4 par an)</p> <p>1.1.5.1 Revue annuelle des entreprises inclusives en Afrique</p>
1.2	Base de données et interface utilisateur	1.2.1 Partage les meilleures pratiques, analyses etc.	1.2.1.1 Développer des formats, bases de données, blogs, référentiel de données, sites de discussion, FAQ etc
Pilier 2	Faciliter		
2.1	Etablissement des relations et apprentissage	2.1.1 Développement d'un réseau panafricain CI	<p>2.1.1.1 Identification des intervenants africains ; développement de l'offre de valeur ; début de collaboration</p> <p>2.1.1.2 Ateliers pour introduire les concepts, obtenir l'adhésion, identifier les centres d'intérêts sur 4 régions</p> <p>2.1.1.3 Engager un consultant pour développer un programme de formation (et ajouter 1 module chaque année par la suite)</p> <p>2.1.1.4. Soutien de formation pour les praticiens lors de 8 sessions régionales de 2.5 jours</p>



2.2	Conférence annuelle	2.2.1 Conférence annuelle pour partager les leçons apprises	2.2.1.1 Mise en place et organisation d'une conférence annuelle
Pilier 3	Reproduire		
3.1	Campagne de financement 1 : Déploiement et répliation:	3.1.1 Identifier les activités existantes pour les reproduire ou les déployer dans d'autres régions.	<p>3.1.1.1 Concevoir une campagne spécifique de financement</p> <p>3.1.1.2 Appel à candidatures de praticiens qui souhaitent obtenir un financement pour mettre en place des approches EXISTANTES dans de nouvelles régions / sur de nouveaux domaines</p> <p>3.1.1.3 Evaluation et attribution des fonds aux bénéficiaires</p> <p>3.2.1.4 Gestion des fonds, suivi et évaluation</p>
3.2	Campagne de financement 2 : Approches novatrices des MI & EI	3.2.1 Identifier les approches novatrices pour les EI qui pourraient être adoptées plus largement	<p>3.2.1.1 Concevoir une campagne spécifique de financement</p> <p>3.2.1.2 Appel à candidatures de praticiens pour le financement de NOUVELLES initiatives</p> <p>3.2.1.3 Evaluation et attribution des fonds aux bénéficiaires</p> <p>3.2.1.4 Gestion des fonds, suivi et évaluation</p>

11.3 Annexe 3 : Résultats de l'étude de faisabilité

Les résultats de l'étude de faisabilité sont présentés dans un document séparé.