LES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES

CATALYSEURS DE L'INDUSTRIALISATION AFRICAINE

Comme l'ont démontré de nombreux pays asiatiques, les ZES peuvent se révéler de formidables outils de développement industriel. Mais le succès n'est pas automatique et les écueils sont nombreux. Ce rapport vous propose six recommandations, tirées de près de 20 études de cas, afin de faire des ZES de véritables catalyseurs de l'industrialisation du continent.



OCTOBRE 2021





Éditorial





Julien Wagner - AFRICA CEO FORUM Amaury de Féligonde - OKAN PARTNERS

omme chaque année depuis maintenant trois ans, l'AFRICA CEO FORUM (plus grande conférence internationale consacrée au secteur privé africain) en partenariat avec OKAN (cabinet de conseil en stratégie et finance dédié à l'Afrique) s'est attelé à l'exercice d'analyse d'une grande thématique économique qui intéresse le continent. Après des rapports sur la logistique africaine en 2019, puis en 2020 sur les ports en Afrique, notre attention s'est portée sur les Zones économiques spéciales (ZES).

Les ZES sont des espaces géographiques qui bénéficient notamment d'incitations fiscales, douanières et de procédures administratives simplifiées par rapport au reste du territoire national, dans le but d'attirer des investissements étrangers, de créer des emplois et de développer certains secteurs d'activités. Vecteur d'industrialisation et de développement pour de nombreux pays dans le monde, Chine et pays asiatiques en tête, les ZES africaines n'ont pas toujours été synonymes de succès. Pourtant, l'Afrique offre un terreau favorable à ces zones et aux investisseurs : un faible coût de

la main-d'œuvre, des accords commerciaux avantageux, une incroyable richesse en matières premières, etc. Si l'Afrique souhaite mettre en valeur ses ressources et accélérer son industrialisation, des ZES compétitives constituent une piste à privilégier.

En tirant les leçons des échecs comme des réussites, l'objectif de ce rapport est d'armer les décideurs de la sphère publique comme privée de demain en formulant des recommandations allant dans le sens de l'émergence d'un nouveau modèle de ZES, catalyseur de l'industrialisation du continent.

Depuis les années 1970, des centaines de ZES ont proliféré en Afrique avec le vœu de reproduire le « miracle asiatique ». Pas suffisamment spécialisées (89 % d'entre elles étant multisectorielles) et trop souvent retardées, elles n'ont pas obtenu les résultats escomptés. Des cadres juridiques et fiscaux pas assez attractifs et des insuffisances opérationnelles sur le plan des infrastructures et des services de base (électricité, eau, routes, délais administratifs, etc.) figurent au premier rang des facteurs explicatifs. Pour autant, certaines d'entre elles ont rencontré un franc succès, dont il serait sage de s'inspirer. Au Maroc, à Maurice, à Madagascar, en Éthiopie

et au Gabon, les ZES sont à l'origine de plus de 300 000 créations d'emplois et contribuent fortement au dynamisme des exportations.

À travers une revue minutieuse de près d'une vingtaine d'études de cas et des enjeux majeurs qui découlent de la création des ZES, **OKAN PARTNERS** et l'**AFRICA CEO FORUM** présentent six recommandations, pragmatiques et ambitieuses.

1. Choisir un emplacement adapté

Le choix de l'emplacement, par les États africains et les développeurs de ZES, est très certainement le premier facteur du succès. Avant d'engager des investissements importants, il est primordial de prendre en compte trois aspects.

La présence d'un bassin de main-d'œuvre abondant, qualifié et bénéficiant d'une forte compétitivité-coût, est essentielle compte tenu de l'intensité des activités industrielles en facteur travail. À titre d'exemple, le parc industriel d'Hawassa en Éthiopie a pu profiter d'un bassin de 5 millions de personnes et a mis en place des formations destinées aux employés de

la zone.

Le raccordement aux infrastructures logistiques et énergétiques est un autre enjeu clé. Les exemples de Tema EPZ au Ghana et Lekki FTZ au Nigeria témoignent de l'importance de la proximité avec des axes routiers majeurs et des infrastructures portuaires voire aéroportuaires pour le déplacement des personnes comme des marchandises. En outre, la fourniture d'énergie fiable et bon marché demeure une condition sine qua non du succès d'une ZES. À titre d'exemple, en dehors du continent, la ZES de

Dhaka au Bangladesh a prévu la construction d'une centrale électrique d'une capacité avoisinant la centaine de mégawatts. La proximité avec les matières premières, transformées au sein de la Zone, ou avec les marchés de consommation ciblés permet d'optimiser les coûts de transports et de revient des produits finis. Ainsi, les ZES de Tanger ont attiré plus de 1 000 entreprises sur près de 5 000 ha et créé 80 000 emplois. Cette réussite, au-delà de la présence d'un abondant bassin de main-d'œuvre et du premier hub portuaire d'Afrique, s'explique surtout par la proximité avec le marché européen, réceptacle de leurs exportations.

Le raccordement

aux infrastructures

logistiques et

énergétiques, ainsi

que la fourniture

d'énergie fiable et

bon marché sont les

conditions sine qua non

du succès d'une ZES.

2. S'inscrire dans la stratégie industrielle nationale

Les ZES doivent être pensées en cohérence avec la stratégie nationale tant pour leur propre compétitivité que pour le bien de l'économie dans laquelle elles s'inscrivent.

Contrairement à ce qui a pu être fait précédemment, il n'est pas souhaitable de multiplier les secteurs d'activités des opérateurs industriels au sein de la zone. En concentrant les efforts sur un nombre limité de secteurs en fonction des avantages comparatifs régionaux, les ZES peuvent répondre à des besoins spécifiques, développer des synergies entre les entreprises installées et bénéficier du soutien des autorités publiques.

La ZES de Jorf Lasfar, au Maroc, spécialisée dans les activités chimiques, pétrochimiques et sidérurgiques, en est l'incarnation. Il en va de même pour l'Éthiopie et Madagascar dans la filière textile ou encore de la ZES d'Onne pour les activités liées au secteur pétrolier au Nigeria.

Il est également important de créer un cadre réglementaire et fiscal adapté aux besoins des acteurs locaux pour attirer le maximum d'opérateurs industriels. Au-delà des gains fiscaux, pouvant émaner d'allègements ou d'exonérations temporaires sur la TVA, les

cotisations ou l'impôt sur les sociétés, les entreprises peuvent aussi bénéficier de procédures administratives simplifiées. Cela n'implique pas pour autant que les États africains soient privés ad vitam aeternam de toute rentrée fiscale en provenance des ZES, une montée en puissance pouvant être envisagée. C'est ce qu'a tenté de faire l'Afrique du Sud avec le SEZ Act (2014) en conditionnant l'éligibilité aux avantages fiscaux à des critères d'investissement ou de créations d'emplois pour les entreprises installées. À l'échelle d'un État, le statut spécifique de Maurice a encouragé le développement d'entreprises sous régime ZES, qui représentent aujourd'hui plus de 70 % du PIB de l'île et ont permis au pays de se hisser à la 13e place mondiale du classement Doing Business réalisé par la Banque mondiale. Enfin, Il faut aussi envisager des dispositifs contraignants sur l'export de matières premières brutes afin d'attirer des investisseurs étrangers lorsque les industries sont encore inexistantes. C'est notamment le cas dans la ZES de Nkok, au Gabon, où la législation interdit l'exportation de grumes de bois brut à l'échelle nationale afin de favoriser leur transformation au niveau local.

3. Offrir un écosystème performant

Les ZES qui prospèrent sont celles qui fournissent des installations clé en main pour les industriels et qui les

accompagnent de l'amont à l'aval de leur chaîne de valeur. Cette approche doit être développée en s'appuyant sur des acteurs expérimentés qui maîtrisent parfaitement tous les maillons de la chaîne de valeur. Elle permet ainsi aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier et limite leurs investissements initiaux.

Pour y parvenir, il faut pouvoir fournir des matières premières de qualité à des prix compétitifs et tous les produits et services nécessaires au développement d'une filière. Il est également primordial de mettre à disposition des infrastructures logistiques et énergétiques, et d'accompagner les entreprises

dans leurs démarches administratives (licences, douanes, visas, etc.) par la création d'un guichet unique, clarifiant ainsi leurs droits et obligations et réduisant les délais. Enfin, il peut être pertinent d'appuyer les entreprises dans leurs efforts de marketing et de distribution. L'exemple de la ZES de Nkok illustre à nouveau avec brio la mise en place d'une telle approche. Cette Zone a rencontré un succès commercial avec plus de 120 entreprises installées et participe à l'essor économique du Gabon qui se positionne désormais à la 2º place mondiale

pour la production de certains produits issus du bois tropical.

L'illustration la plus brillante de cette approche est à trouver au Gabon, dont la ZES de Nkok - où plus de 120 entreprises se sont installées - participe grandement à l'essor économique du pays.

4. Investir par phases et de façon raisonnée

Pour éviter les notoires « éléphants blancs », les décideurs politiques et les développeurs de ZES doivent suivre un certain nombre de bonnes pratiques.

L'approche par phases permet de privilégier une montée en puissance progressive et d'y conditionner les montants investis. Cette stratégie a fait ses preuves au Qatar, dans la cité industrielle de Ras Laffan, qui se déploie aujourd'hui sur près de 25 000 hectares, et en Corée du Sud, dans la Masan FTZ, véritable moteur de la montée en gamme de l'industrie sud-coréenne. Cette dernière ne s'étendait au départ que sur 10 hectares. Elle génère aujourd'hui près de 4 milliards de dollars US d'exportations par an, sur près d'une centaine d'hectares. Inscrire les investissements dans un cadre régional pour jouer sur les complémentarités des économies nationales plus que sur une mise en compétition peut se révéler très utile pour limiter la dispersion des entreprises et des investissements. La « ZES des trois frontières », projet de la Cemac en cours de développement, ayant pour objectif de tirer parti des ressources naturelles du Cameroun, du Gabon et de la Guinée éguatoriale, est une initiative intéressante (quoique encore en gestation) en matière de coopération régionale.

Enfin, de manière générale, il faut privilégier les investissements utiles aux investissements « vitrines ». La taille d'une ZES ne fait pas tout. Il vaut parfois mieux se concentrer sur un espace limité et sur l'efficacité des opérations que d'investir massivement dans des projets de grande envergure qui n'auraient probablement pas les retombées escomptées. À ce jour, la Zone économique de Kribi au Cameroun, qui s'inscrit dans le développement du nouveau port en eau profonde, rencontre des retards importants et paraît surdimensionnée. Assurer la connectivité de la zone et redimensionner les infrastructures apparaît essentiel pour maximiser la rentabilité des 150 millions de dollars US investis par une trentaine d'entreprises en cours d'installation.

5. Privilégier une gouvernance hybride public-privé

Si différents modes de gouvernance sont possibles pour les ZES, l'hybridation, par l'instauration de partenariats publicprivé (PPP), semble être la méthode la plus adaptée. Les PPP permettent en effet d'attirer des capitaux privés tout en limitant l'impact budgétaire pour les États. C'est ainsi que GDIZ au Bénin, développé en PPP, devrait permettre d'accélérer l'industrialisation du pays et de créer

plusieurs centaines de milliers d'emplois directs et indirects, tout en limitant l'investissement étatique.

Il demeure néanmoins crucial d'aligner les intérêts des parties prenantes dans l'objectif de maximiser à la fois la rentabilité des projets mais aussi les retombées économiques à l'échelle nationale. Garantir la compétitivité peut passer par un encadrement public des prix pratiqués par les opérateurs ou par la régulation de la concurrence au niveau de la zone, afin d'éviter des situations oligopolistiques comme celles rencontrées au Nigeria par quelques ZES spécialisées dans le secteur pétrolier. Par ailleurs, pour encourager l'installation de nouvelles industries et aligner les intérêts avec les opérateurs, les États peuvent même envisager d'investir directement dans des unités industrielles.

En outre, ce type de gouvernance, appliqué dans plus de 30 % des ZES en Afrique, permet de mobiliser le capital « patient » détenu par les États, les fonds souverains et les bailleurs multilatéraux. Ces acteurs ont une vision de long terme, ce qui laisse le temps aux ZES de se développer convenablement. La zone de Tema EPZ, développée en PPP, est ainsi au cœur de la stratégie du Ghana pour devenir une plateforme d'exportations de l'Afrique de l'Ouest.

Enfin, pour privilégier le bien commun, il est nécessaire de s'assurer que le développement des ZES ne se fasse pas au détriment des acteurs locaux, notamment les petites et moyennes entreprises. Les États doivent également veiller à faire évoluer les incitations (notamment fiscales) à terme au sein des ZES afin de générer davantage de recettes publiques et de garantir une redistribution des richesses.

6. Viser dès la conception une industrialisation verte et durable

Développer un projet de ZES en Afrique ne saurait se faire sans prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux

nécessaires à un développement durable. La minimisation de l'impact environnemental des activités industrielles doit être envisagée dès la conception via le suivi d'indicateurs clairs, l'implémentation de processus de production plus respectueux de l'environnement et le verdissement de la supply chain. Le traitement des eaux usées par un système zéro rejet liquide (ZRL), comme c'est le cas dans le parc industriel d'Hawassa, en Éthiopie, ou l'alimentation en énergie renouvelable, comme dans le Parc industriel d'Adetikope, au Togo, sont autant d'exemples de technologies limitant

l'empreinte écologique des ZES.

En sus, il est possible d'orienter les activités des opérateurs industriels vers des secteurs qui intègrent les enjeux du développement durable. Cette orientation vers des ZES carbon neutral peut même devenir un moyen de se démarquer vis-à-vis de la concurrence internationale et d'attirer davantage d'investissements. Qu'il s'agisse des mobilités douces ou des énergies renouvelables, les ZES peuvent devenir le berceau de solutions innovantes aux problématiques environnementales et sociales de l'Afrique. C'est notamment ce qu'a réalisé la Corée du Sud avec le programme national EIP. Les innovations des parcs industriels ont été orientées vers la symbiose industrielle permettant ainsi d'éviter plus de 6 millions de tonnes d'émission de CO2 sur dix ans.

Maximiser l'impact social et les retombées sur l'économie locale doivent enfin faire partie des impératifs catégoriques des développeurs de ZES. Pour y parvenir, il faut mobiliser les facteurs de production locaux (capital et travail) et favoriser les transferts de technologies et de savoir-faire.

Nous vous souhaitons une agréable lecture!

Les ZES peuvent

devenir le berceau de

solutions innovantes

aux problématiques

environnementales et

sociales de l'Afrique.

Regroupement d'entreprises situées à proximité les unes des autres partageant des besoins communs ou complémentaires (les déchets des uns pouvant devenir les matières premières des autres) ainsi que des éco-innovations, connaissances et procédés techniques.

Préface



Gagan Gupta CEO d'ARISE

Jancrage panafricain d'Arise nous a permis très tôt d'identifier les défis majeurs auxquels doit faire face le continent ; qu'il s'agisse du fort taux de chômage chez les jeunes Africains, de la hausse des inégalités, de la faible industrialisation, du financement limité pour les infrastructures ou encore du changement climatique. En développant des ZES, nous avons pour leitmotiv d'accélérer l'industrialisation de l'Afrique.

Notre première zone industrielle a été développée à Nkok il y a maintenant dix ans avec pour objectif de démontrer qu'il était possible de transformer localement les matières premières gabonaises. Un pari tenu, puisque le Gabon est aujourd'hui le 2e producteur mondial de certaines catégories de bois exotiques. Cet exemple montre qu'il est possible, avec la bonne approche, de créer un cadre attractif pour les investissements

et la transformation industrielle en Afrique. Pour ce faire, deux principes doivent impérativement être respectés. En premier lieu il faut travailler en collaboration avec les États, qui sont à même d'apporter un appui de long terme et de mettre en place un cadre réglementaire favorable. En second lieu, il est primordial de penser « écosystème », c'est-à-dire veiller à ce que l'ensemble des besoins des entreprises soient traités : de l'approvisionnement en matières premières au support marketing, à la logistique, voire à la distribution des produits finaux.

Forts de ces enseignements, nous continuons de répliquer ce modèle en prenant toujours soin de nous inscrire dans le cadre régional et national et de nous adapter aux avantages comparatifs locaux. À ce titre, la récente inauguration de la Plateforme industrielle d'Adetikope, en juin 2021, témoigne de notre volonté de devenir le partenaire privilégié de l'industrialisation du continent,

et ce tout en respectant les normes environnementales et sociales les plus strictes. En effet, personne ne peut ignorer les enjeux du développement durable dans le développement de ZES en Afrique. L'utilisation d'énergies renouvelables, de systèmes à zéro rejet liquide et de traitement des déchets sont autant d'outils à notre disposition pour rendre l'industrialisation africaine plus verte. Une attention particulière doit également

> la formation des employés locaux pour maximiser l'impact social de ces zones et les retombées pour l'économie nationale sur le long terme.

> Ainsi, l'AFRICA CEO FORUM offre une opportunité en or d'appréhender et de diffuser les réponses aux enjeux majeurs du développement des ZES en Afrique. Ce rapport, qui prend la peine d'analyser exhaustivement de nombreux exemples, facilite la prise de recul sur les grandes

tendances mondiales et les spécificités africaines des ZES. Il identifie six recommandations réalistes et ambitieuses pour favoriser l'émergence de ZES moteurs du développement et de l'industrialisation du continent.

être portée à la couverture sociale et

À propos d'Arise

Créé en 2010, le groupe ARISE est un développeur et gestionnaire d'infrastructures de premier plan, fondé pour apporter une réponse aux défis d'infrastructures qui entravent le développement et l'industrialisation du continent. Soutenu par des actionnaires renommés tels que Olam, AP Møller Capital, et l'Africa Finance Corporation, ARISE a investi plus de 2 milliards de dollars dans des projets à travers ses trois filiales : ARISE Integrated Industrial Platforms pour le développement de ZES, ARISE Ports & Logistics spécialisée dans le secteur portuaire, et ARISE Infrastructure Services dévolue à d'autres projets d'infrastructures majeures (aéroports, lianes électriques, etc.).

L'AFRICA CEO FORUM

offre une opportunité

en or d'appréhender et

de diffuser les réponses

aux enjeux majeurs du

développement des ZES

en Afrique.

Sommaire

	Éditorial	2
	Préface	5
	LA PREUVE PAR LES CHIFFRES	7
		,
1	Les ZES peuvent être de véritables catalyseurs du développement	8
2	2. De l'intérêt des ZES pour l'Afrique	14
-	3. Le miracle africain ne s'est pas encore produit	16
	2 RECOMMANDATIONS SIX CLÉS	
	POUR MULTIPLIER LES ZES À SUCCÈS	21
1	Choisir un emplacement adapté	
2	2. S'inscrire dans la stratégie industrielle nationale	29
	3. Offrir un écosystème performant	36
2	4. Investir par phases et de façon raisonnée	45
Į.	5. Privilégier une gouvernance hybride public-privé	50
6	6. Viser dès la conception une industrialisation verte et durable	56
,		



LA PREUVE PAR LES CHIFFRES

Les ZES peuvent être de véritables catalyseurs du développement

1 Les ZES peuvent être de véritables catalyseurs du développement

Les ZES sont à l'origine de l'émergence chinoise

Les premières zones franches remontent à l'Antiquité grecque (notamment le port franc de l'île de Délos). À l'époque moderne, la Corée du Sud et Taïwan ont créé des zones industrielles d'exportation dès les années 1960, mais les premières véritables ZES de très grande ampleur sont apparues en Chine à la fin des années 1970. Elles ont connu un succès fulgurant et contribué à faire du pays la 2° puissance économique mondiale.

Une zone économique spéciale est une zone franche à l'échelle d'un port, un quartier ou une ville, fonctionnant comme une enclave économique et fiscale au sein du territoire national. Les ZES ont notamment été un outil permettant l'implantation d'entreprises capitalistes dans des pays à économie dirigée, et plus particulièrement dans les villes côtières chinoises. Elles constituent une enclave extraterritoriale : terrain (disponible), fiscalité (allégée), infrastructures (améliorées), de toutes les tailles, dans un ou plusieurs secteurs industriels. Leurs objectifs et activités peuvent varier selon les législations nationales.

Classification des zones économiques spéciales selon la Banque mondiale

TYPES	OBJECTIF	CONFIGURATION SPATIAL	LOCALISATION PRINCIPALE	ACTIVITÉS ÉLIGIBLES	MARCHÉ DESTINATAIRE	EXEMPLES
Zones de libre- échange (FTZ)	Soutien aux flux commerciaux	Taille < 50 ha	Ports d'entrée	Entrepôts et activités commerciales	Marchés domestiques et de réexportations	Colon Free Zone, Panama
Zone franche d'exportation tra- ditionnelle (EPZ)	Exportations manufacturières	Taille < 100 ha EPZ s'étend sur l'intégralité de la supercifie	Divers	Industries manufacturières et de transformation	Principalement marchés d'exportations	Karachi EPZ, Pakistan
Zone franche d'ex- portation hybride (EPZ)	Exportations manufacturières	Taille < 100 ha EPZ s'étend sur l'intégralité de la supercifie	Divers	Industries manufacturières et de transformation	Marchés d'exportations et domestique	Lat Krabang Industrial Estate, Thaïlande
Port franc	Développement économique intégré	Taille < 100km²	Divers	Multifonctions	Marchés domestiques, internes et d'exportations	Aqaba Special Economic Zone, Jordanie
Zone franche urbaine	Revitalisation urbaine	Taille < 50 ha	Zones urbaines en difficulté	Multifonctions	Marché domestique	Empowerment Zone, Chicago
Zone franche d'ex- portation à usine unique	Exportations manufacturières	Selon l'entreprise désignée	Sur tout le territoire national	Industries manufacturières et de transformation	Marché d'exportations	Maurice, Mexique, Madagascar

SOURCE: SPECIAL ECONOMIC ZONES. PERFORMANCE, LESSONS LEARNED AND IMPLICATIONS FOR ZONE DEVELOPMENT, 2008

¹ Définition Géoconfluences

LE SUCCÈS FULGURANT DES ZES CHINOISES

Créées en 1979, les 4 premières ZES chinoises avaient pour objectif de créer un cadre favorable pour les investissements étrangers et de tester des réformes capitalistes au sein d'une économie communiste, alors largement fermée. Ces ZES ont connu un succès fulgurant, avec un PIB par habitant décuplé en 10 ans. La ZES de Shenzhen, véritable référence en la matière, a créé 2,2 millions d'emplois dans le secteur manufacturier, et son PIB s'élève à plus de 397 milliards de dollars US.





Évolution de la taille des porte-conteneurs depuis les années 1950



SOURCE : SHENZHEN MUNICIPAL STATISTICAL BUREAU

Les ZES : l'instrument qui a propulsé la Chine au rang de 2° économie mondiale

La succès de l'émergence chinoise a largement reposé sur les ZES

Part des exportations dans le PIB (%)



Part des ZES dans les exportations (%)



Evolution du PIB (USD Mds)



Part des ZES dans le PIB (%)



Grâce à la mise en place de ZES efficaces, la Chine est devenue en 30 ans une économie ouverte et la 2° puissance économique mondiale.

SOURCE : MDPI, CNUCED

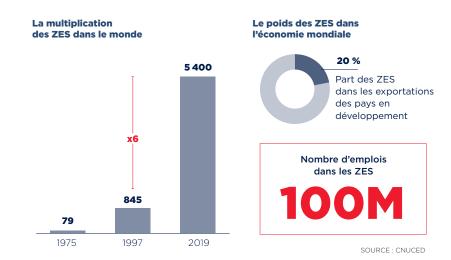
De nombreux pays se sont inspirés des ZES chinoises...

Le succès des ZES chinoises est à l'origine de la prolifération des ZES à travers le monde. En effet, afin de répliquer le « miracle asiatique », de nombreux pays en développement ont créé des ZES. Celles-ci ont permis de stimuler les exportations et de créer des millions d'emplois.

LA PROLIFÉRATION DES ZES À TRAVERS LE MONDE

Le nombre de ZES à travers le monde a explosé depuis les années 1970, atteignant 5 400 en 2019, soit une multiplication par plus de 6 depuis 1997.

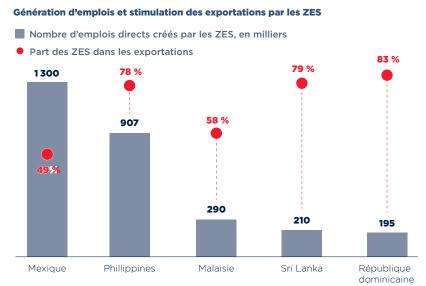
Les ZES ont désormais un poids significatif dans l'économie mondiale, représentant 100 millions d'emplois au total et en moyenne 20 % des exportations dans les pays en développement.



DE FORMIDABLES MOTEURS DU DÉVELOPPEMENT

En créant un cadre favorable aux investissements, les ZES permettent de capter les capitaux et les technologies, de s'intégrer dans les échanges et ainsi de tirer pleinement profit de la mondialisation.

Ainsi, aux Philippines, les ZES représentent 78 % des exportations, et elles ont permis de créer 907 000 emplois. De même, 1,3 million d'emplois ont été créés dans les ZES mexicaines.



SOURCE: BANQUE MONDIALE, PEZA, DREE, OIT

Aux Émirats arabes unis, la zone franche de Jebel Ali (Jafza), jouxtant l'un des ports les plus fréquentés du Moyen-Orient, a joué un rôle important dans l'essor économique de Dubaï générant plus de 83 milliards de dollars US de flux commerciaux, plus de 135 000 emplois et contribuant à hauteur de 23,8 % au PIB de l'Émirat.

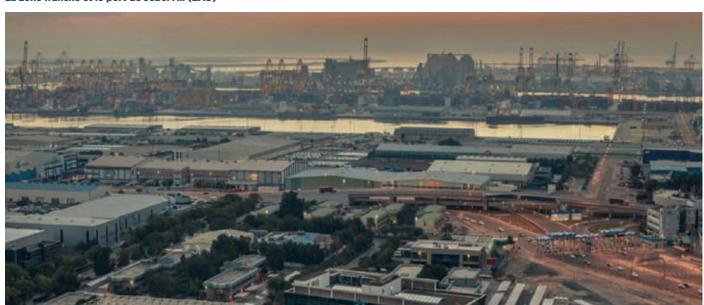
La zone franche de Jebel Ali (EAU), levier de développement économique





SOURCE : JAFZA

La zone franche et le port de Jebel Ali (EAU)



...sous des formes adaptées aux objectifs et au contexte local

Le développement de ZES à travers le monde ne s'est pas fait de manière homogène. En effet, en fonction des géographies et des époques, différents types de ZES ont vu le jour : secteurs d'activités, positionnement sur la chaîne de valeur, marchés visés...

L'ADOPTION DE DIFFÉRENTS MODÈLES À TRAVERS LE MONDE

Différents types de ZES ont été créés à travers le monde en fonction des contextes et des avantages comparatifs locaux. Bénéficiant de leur proximité avec des marchés importants, le Mexique et le Maroc accueillent des activités industrielles (ex : automobile, aéronautique). Aux Émirats arabes unis, véritable hub logistique, le Dubaï Free Zone se concentre sur les services. Au Bangladesh, le Dhaka EPZ s'appuie sur une main-d'œuvre abondante et bon marché pour développer les industries légères (ex : textile).

LE CARACTÈRE ÉVOLUTIF DES ZES

Les ZES ont aussi tendance à évoluer dans le temps. Elles s'adaptent aux économies qu'elles contribuent à transformer. Ainsi, avec le développement, les ZES, nationales ou transfrontalières, spécialisées dans les activités secondaires ou tertiaires, se tournent vers des activités à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, Masan EPZ en Corée du Sud se concentrait sur les activités exportatrices à faible valeur ajoutée dans les années 1980, avant de se tourner vers les hautes technologies et le marché intérieur.

Exemples de ZES à travers le monde



Différents modèles de ZES pour différentes phases du développement

TYPES	PHASE 1 Années 1980	PHASE 2 Années 1990-2000	PHASE 3 Années 2010
Zone franche manufacturière (FMZ), Masan EPZ (Corée du Sud), Kaohsiung EPZ (Taïwan)	DÉCOLLAGE Enclave, intensité en facteur travail, orientée exportations, exigeante en termes d'incitations, expérimentale, très spécialisée	AMÉLIORATION Externalités positives, intensité capitalistique, rééquilibrage import-export, incitations plus larges, diversification, expansion	INNOVANT Recentrage au sein de la zone, industrie à forte concentration de matière grise, orientation vers le marché domestique, effet de regroupement
Zone franche de services (FSZ)	LIMITÉ Commerce, stockage, expédition	EXPANSION Finance, back-office, immobilier	DOMINANT Finance, logistique, autres services comme la conception technique et l'ingénierie
Zone sectorisée (SSZ)	RARE Commerce, expédition	EN CROISSANCE Haute technologie, centre d'appels, offshoring	EMERGENT Laboratoires de R&D, médias digitaux, tourisme
Zone transnationale et extraterritoriale (ETZ)	DÉMARRAGE Maquiladoras	EN CROISSANCE Triangles de croissance (ASEAN), Centre de coopération Chine Kazakhstan	DÉMULTIPLICATION Forest City (Chine-Malaisie), ZES construites par la Chine en Afrique

SOURCE: XIANGMING CHEN

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DE PLUS EN PLUS PRIS EN COMPTE

Les ZES bénéficiaient auparavant de normes sociales plus laxistes et étaient pointées du doigt pour leur caractère polluant. C'est notamment le cas de l'industrie textile, qui représente 10 % des émissions de CO2 et 20 % de la pollution de l'eau par les activités industrielles. Avec la prise de conscience mondiale des impératifs du développement durable, des certifications ont été mises en place pour améliorer l'impact environnemental des activités industrielles notamment au sein des ZES comme la certification LEED1 par l'US Green Building Council (USGBC).

Usine Remi Holdings au Bangladesh, leader de la certification LEED



SOURCE : REMI HOLDINGS LTD

La certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) offre une vérification indépendante, par une tierce partie attestant qu'un bâtiment, une habitation ou une communauté a été conçu et construit à l'aide de stratégies visant à atteindre une performance élevée dans des domaines clés de la santé des humains et de l'environnement

2

De l'intérêt des ZES pour l'Afrique

Un environnement favorable

Alors que le climat des affaires en Afrique reste globalement peu attractif pour les investisseurs, la mise en place de ZES permet de créer des îlots offrant aux entreprises des conditions idéales pour leur développement. Ces ZES peuvent s'appuyer sur 2 avantages comparatifs majeurs : le faible coût de la main-d'œuvre et des accords commerciaux avantageux.

DES ZES POUR AMÉLIORER LE CLIMAT DES AFFAIRES

Dans la plupart des pays du continent, le climat des affaires (fiscalité, cadre juridique, procédures administratives, infrastructures énergétiques...) reste peu attractif pour les entreprises : 85% des pays africains se classent dans les 2 derniers quartiles du classement *Doing Business*.

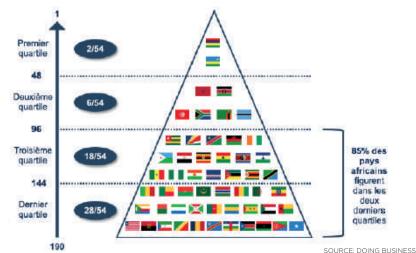
Les ZES peuvent justement permettre d'améliorer le climat des affaires sur un espace défini, et ce pour un coût limité.

DES ZES POUR CAPITALISER SUR LES ATOUTS DE L'AFRIQUE

Afin de se positionner sur les échanges mondiaux, l'Afrique peut s'appuyer sur 2 avantages comparatifs importants :

- •une forte compétitivité-coût sur les salaires, avec des salaires annuels moyens 4x plus faibles qu'en Chine en Afrique subsaharienne
- des accords commerciaux avantageux avec les principaux marchés (États-Unis, Union européenne)
 Ces atouts offrent une opportunité unique pour l'industrialisation et le développement du continent.

Un environnement des affaires encore peu attractif en Afrique



Les atouts de l'Afrique pour devenir le futur atelier du monde



L'Afrique subsaharienne bénéficie d'une compétitivité-coût importante sur les salaires, alors que ceux-ci augmentent rapidement en Asie orientale, ainsi que d'accords commerciaux avantageux avec les principaux marchés.

1 Salaire moyen (pondéré en fonction de la population) à partir d'un échantillon de 12 pays : Botswana, Burkina Faso, Cap Vert, Tchad, Côte d'Ivoire, Ghana, Madagascar, Maurice, Namibe, Rwanda, Togo et Zambie 2. 1. African Growth Opportunity Act 2. Generalised System of Preferences 3. Everything But Arms 4. Generalised Scheme of Preferences 3. Plupart des pays

Les ZES peuvent favoriser l'essor industriel

Les ZES peuvent accélérer l'industrialisation de l'Afrique (i) en stimulant les exportations grâce à la transformation locale des immenses richesses naturelles du continent et (ii) en répondant à la demande domestique grâce à la substitution de produits transformés localement aux importations.

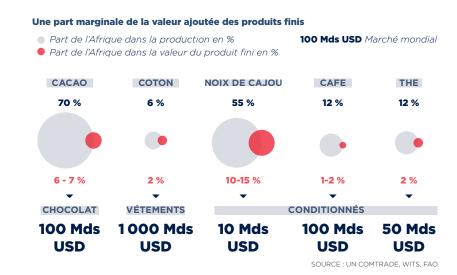
EXPORTER LES RICHESSES TRANSFORMÉES LOCALEMENT

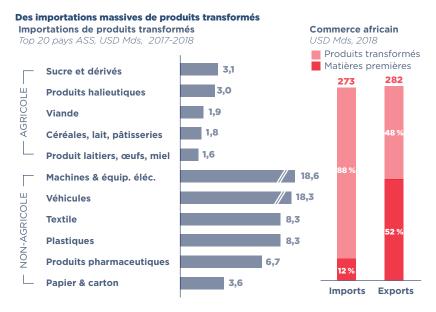
Malgré des richesses naturelles considérables, le continent ne capte qu'une part marginale de la valeur des produits finis. Par exemple, alors que l'Afrique représente 70 % de la production mondiale de cacao, elle ne capte que 6 à 7 % de la valeur ajoutée dans le secteur du chocolat. Le continent pourrait voir sa valeur ajoutée manufacturière exploser en transformant localement ses matières premières avant de les exporter.

SUBSTITUER DES PRODUITS LOCAUX AUX IMPORTATIONS

L'Afrique importe massivement des produits transformés. En effet, ceux-ci représentent 88 % des importations du continent en valeur, contre seulement 48 % des exportations.

Cependant, si les conditions sont réunies, l'Afrique pourrait produire localement les biens dont elle a besoin, notamment dans des secteurs à forte intensité de travail, comme la viande et les industries textile, pharmaceutique et papetière. Les ZES peuvent ainsi favoriser la production locale pour répondre à la demande à la fois domestique et mondiale.





SOURCE: UN COMTRADE, WITS

Le miracle africain ne s'est pas encore produit

Les ZES ont proliféré sans parvenir à accélérer l'industrialisation

Pour saisir cette opportunité, des centaines de ZES ont été créées à travers l'Afrique afin d'accélérer l'industrialisation et de créer des emplois pour les 10 millions d'Africains qui arrivent chaque année sur le marché du travail. Cependant, malgré des réussites remarquables, les ZES africaines ne sont pas parvenues à industrialiser le continent à ce jour.

UNE PROLIFÉRATION DES ZES MULTISECTORIELLES

Afin de tirer pleinement profit de la mondialisation, 237 ZES ont été créées à travers le continent africain, notamment au Kenya (61), au Nigeria (38) et en Éthiopie (18). Aujourd'hui, presque tous les pays africains comptent au moins une ZES. Celles-ci ne sont généralement pas spécialisées afin d'accueillir le champ d'activités le plus large possible. 89 % d'entre elles sont ainsi multisectorielles.

L'ÉCHEC DE L'INDUSTRIALISATION DU CONTINENT À CE JOUR

Hormis quelques exceptions, de nombreux projets de ZES ont été avortés, retardés, ou n'ont pas produit les résultats espérés. Ces échecs s'associent à un déclin industriel observé ces dernières décennies : la part de l'industrie manufacturière dans le PIB en Afrique subsaharienne est ainsi passée de 17 % à 11 % depuis 1980.

La prolifération de ZES, souvent multisectorielles, à travers le continent



1970 - 1980 Liberia, Sénégal, Maurice, Djibouti , Togo

Burundi, Cameroun, Cap Vert, Égypte, Guinée éq.., Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Maroc, Mozambique, Namibie, Nigeria, Rwanda, Seychelles, Soudan, Tunisie

2000-2010

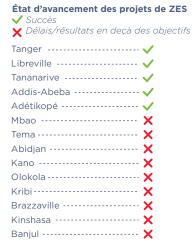
Algérie, Angola, Burkina Faso, Gabon, Gambie, Mali, Afrique du Sud, Zambie, Érythrée, Mauritanie, Tanzanie, Sierra Leone



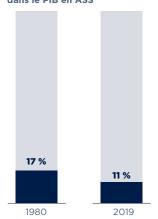


SOURCE : CNUCED, BANQUE MONDIALE

Malgré des réussites, un déclin industriel de l'Afrique







SOURCE : CNUCED, BANQUE MONDIALE

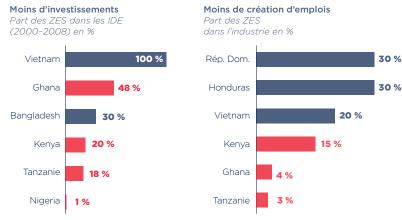
Encore trop de défaillances

La création de ZES n'est pas gage de réussite. De nombreuses ZES africaines présentent des lacunes importantes, ce qui explique leur déficit d'attractivité auprès des investisseurs. Cependant, plusieurs exemples de réussite montrent qu'il est possible de créer un environnement compétitif et de générer massivement des emplois en Afrique.

UN CADRE INSUFFISAMMENT ATTRACTIF

La plupart des pays africains peinent à attirer les capitaux, y compris dans les ZES. Ainsi, au Kenya et en Tanzanie, les ZES concentrent moins de 20 % des IDE, contre 30 % au Bangladesh et 100 % au Vietnam. Par ailleurs, une part réduite de l'industrie nationale est localisée dans les ZES : moins de 4 % au Ghana et en Tanzanie contre 30 % au Honduras. Cela signifie que le cadre créé n'est pas beaucoup plus attractif que le cadre national.

Des ZES qui ne parviennent pas suffisamment à faire la différence

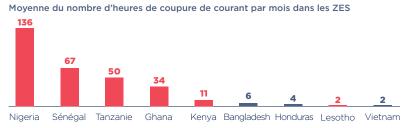


SOURCE : BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

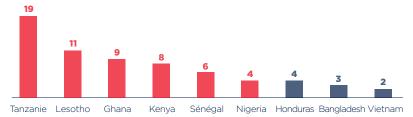
UN DÉFICIT DE COMPÉTITIVITÉ DANS LA PLUPART DES ZES

De nombreuses entreprises installées dans des ZES africaines souffrent de la qualité des infrastructures et des services proposés au sein de la zone. Elles connaissent souvent plusieurs dizaines d'heures de coupure de courant par mois : 136 heures au Nigeria, par exemple, contre 6 au Bangladesh. Par ailleurs, les démarches administratives sont plus lourdes, avec 19 jours nécessaires pour passer la douane dans les ZES de la Tanzanie contre 2 au Vietnam. Ces déficiences sont un obstacle à la réussite des ZES et des économies africaines.

Des insuffisances opérationnelles à l'origine du manque d'attractivité



Moyenne du nombre de jours nécessaires pour passer la douane dans les ZES



SOURCE : BANQUE MONDIALE, 2011

DES EXEMPLES DE ZES À SUCCÈS

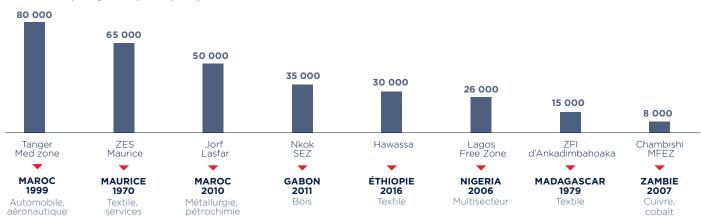
Les exemples montrent cependant que les ZES africaines peuvent générer des activités industrielles et créer des dizaines de milliers d'emplois. Ainsi, à Maurice, à Madagascar, au Maroc, au Nigeria, en Éthiopie, en Zambie et au Gabon, les ZES créées depuis 1970 ont généré plus de 300 000 emplois. Ces zones présentent des différences, mais aussi des caractéristiques communes permettant aux entreprises qui s'y installent d'être compétitives sur les marchés mondiaux.

Hawassa Industrial Park (Éthiopie)



Échantillon de ZES africaines générant des dizaines de milliers d'emplois

Nombre d'emplois générés par les principales ZES du continent



SOURCE: WORLD INVESTMENT REPORT, ZFI, TANGER MED ZONES, JORF LASFAR, NKOK SEZ, HAWASSA INDUSTRIAL PARK, ONNE PORT COMPLEX, CHAMBISHI MFEZ

ÉTUDE DE CAS

Shenzhen, d'un petit port de pêche à la « Silicon Valley chinoise »

Deng Xiaoping décide en 1978 d'ouvrir le pays et de créer un régime juridique particulier pour attirer les investisseurs étrangers : les ZES. La première d'entre elles est Shenzhen, dans la province du Guangdong, à proximité de Hong Kong. En 40 ans, ce petit port de pêche est devenu une métropole de près de 12,5 millions d'habitants et un laboratoire d'innovation.

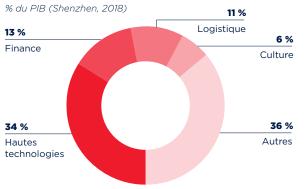
UNE MONTÉE EN GAMME PROGRESSIVE

- Années 1980: Industries à faible valeur ajoutée et forte intensité de main-d'œuvre (textile, habillement, maroquinerie, etc.) capitalisant sur un faible coût du travail et une réserve foncière importante
- Fin des années 1990 : Industries à plus haute valeur ajoutée (électronique, informatique, etc.) tournées vers l'assemblage et la sous-traitance
- Après la crise de 2008 : Industries à très forte valeur ajoutée (Biotech, Cleantech, Internet, Cloud, etc.) tournées vers l'innovation

UN ESSOR ÉCONOMIQUE ET DÉMOGAPHIQUE

- Croissance démographique fulgurante passant de 20 000 à 12,5 millions d'habitants entre 1980 et 2018
- Plus de **11 000 entreprises chinoises** installées dans la zone et 280 entreprises internationales
- Les entreprises de Shenzhen ont dépensé en R&D près de 4 % du PIB municipal en 2014 et ont déposé près de 43 % du total des brevets déposés en Chine
- Un PIB municipal de 397 milliards de USD en 2019 dépassant depuis 2018 celui de Hong Kong
- •Plus de **2,2 millions d'emplois manufacturiers** créés

Une économie aujourd'hui tournée vers les hautes technologies



SOURCE: SHENZHEN MUNICIPAL STATISTICAL BUREAU

L'impact de la ZES sur Shenzhen





SOURCE : SHENZHEN MUNICIPAL STATISTICAL BUREAU

ÉTUDE DE CAS

Ciudad Juarez, le cas des maquiladoras au Mexique

À partir de la fin des années 1960, le programme des « Maquiladoras », un régime d'exonération fiscale pour l'installation d'usines étrangères d'assemblage de produits destinés à l'exportation, a permis l'essor industriel progressif du Nord du Mexique et la création de centaines de milliers d'emplois. Ciudad Juarez, qui concentre 6,2 % de l'ensemble des programmes maquiladoras au Mexique, est un exemple en la matière.

LES ATOUTS DES MAQUILADORAS

- Proximité avec le marché de consommation des États-Unis
- Une main-d'œuvre bon marché et compétitive
- Accords de libre-échange dont l'ALENA (entré en vigueur en 1994)
- Un cadre fiscal et douanier avantageux (exonération de droits de douanes et TVA) pour les entreprises étrangères exportatrices installées sur la zone transfrontalière, puis diffusé à l'ensemble du territoire par le biais du Programme IMMEX11

Les maquiladoras concentrées dans les États du Nord



- Principales villes frontalières (twin cities)
- x Nombre d'établissements maquiladoras par État
- Part des États du Nord dans le nombre d'établissements maquiladoras au niveau national (2018 : 5 113)

L'ESSOR DE CIUDAD JUAREZ

- Croissance démographique de près de 1 million d'habitants entre 1980 et 2000 faisant de Ciudad Juarez la 6º plus grande ville du Mexique
- Les maquiladoras y réprésentent plus de 80 % des emplois manufacturiers avec plus de 215 000 personnes employées
- Près de 416 entreprises manufacturières installées à Ciudad Juarez
- Superficie industrielle totale de près de 3 000 ha

L'impact des maquiladoras à Ciudad Juarez



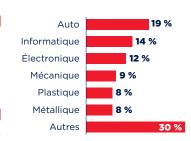
Des programmes maquiladoras mexicains

Superficie industrielle totale

Zones et parcs industriels

Entreprises actives

Emplois créés



SOURCE : INDEX JUAREZ, GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Programme instauré par décret en 2006 autorisant les industriels étrangers installés sur tout le territoire mexicain à importer des composantes et matières premières libres de tous droits ou taxes sous condition que 100 % de la production soit exportée



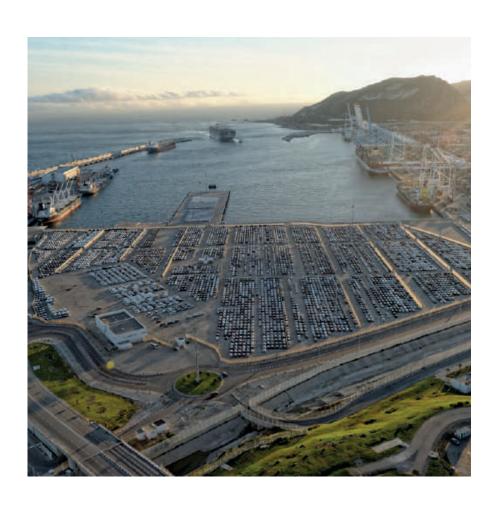
2 RECOMMANDATIONS

Six clés pour multiplier les ZES à succès

1 Choisir un emplacement adapté

L'emplacement est le premier facteur clé de succès d'une ZES. Les ZES de Tanger par exemple, directement accolées au hub portuaire de Tanger Med, ont bénéficié de leur proximité avec à la fois des infrastructures logistiques parmi les plus compétitives du monde, d'un bassin de main-d'œuvre substantiel et compétitif, et du marché de consommation européen. Plusieurs critères déterminent la qualité de l'emplacement et doivent être pris en compte dans le choix de localisation de la zone. Par ordre d'importance :

- présence d'un bassin de maind'œuvre important
- accessibilité des infrastructures logistiques et énergétiques
- proximité avec les matières premières ou les marchés de consommation



Tanger Med Zones s'est démarqué par la qualité de ses services intégrés, l'infrastructure aux standards

internationaux et sa position géographique unique offrant aux investisseurs un pont maritime de 14 km vers l'Europe et une connectivité maritime vers plus de 180 ports et 70 pays.»



Jaafar MrhardyCEO - Tanger Med Zones

Présence d'un bassin de main-d'œuvre

Pour développer des activités de transformation, une main-d'œuvre disponible et compétitive s'avère un facteur déterminant. En effet, les activités industrielles sont à forte intensité du facteur travail, d'autant plus qu'elles génèrent indirectement des activités de services.

Par ailleurs. le coût de la main-d'œuvre représente une part significative de la valeur des produits finis. Il est également souhaitable de mettre en place des partenariats avec des universités locales ou étrangères afin de proposer une offre de formation aux employés de la zone. Ainsi, en Éthiopie, le parc industriel de Hawassa est localisé au milieu d'un bassin de main-d'œuvre de 5 millions de personnes. L'abondance et le faible coût de la main-d'œuvre lui permettent d'exporter des produits textiles à des prix compétitifs sur le marché mondial. Il a également noué des partenariats avec l'Hawassa Polytechnic College et les opérateurs industriels afin que la main-d'œuvre puisse bénéficier de formations.

Hawassa Industrial Park (Éthiopie), au cœur d'un bassin de main-d'œuvre majeur Asmara* SUDAN Gull DJIBOUTI **→** Diibouti Aden Addis Ababa SOMALIA Hawassa Industrial Park ETHIOPIA SOUTH SUDAN de personnes vivant dans un ravon KENYA GANDA Mogadishu de 50 km Population par km² 25 50 100 500 2,5K 5K 185K n. Salaires annuels moyens (USD) 10 200 Chine 5 900 Thaïlande Vietnam 3 500 ÷5 ASS 2 500 Éthiopie 2 200

SOURCE: HIP. II.O

Accessibilité des infrastructures logistiques et énergétiques

Pour être compétitive, une ZES doit offrir des solutions de transport (pour les marchandises, les matières premières, les produits finis et les personnes) et fournir de l'eau ainsi qu'une électricité fiable et bon marché. Il est donc judicieux de choisir un emplacement à proximité des infrastructures logistiques majeures du pays (aéroport international, port,

chemin de fer, axe routier).
Le développement de certaines
ZES peut même comprendre
des projets d'infrastructures
portuaire, aéroportuaire ou
routière. C'est notamment le
cas au Nigeria de la Zone de
libre-échange de Lekki (LFTZ),
en cours de construction. Elle
comprend le développement
d'un terminal portuaire à
conteneurs conçu pour

désengorger les deux terminaux de Lagos et desservir les industries de la zone. Interrompu à la suite de la crise pétrolière de 2014, son développement a repris depuis 2018. La livraison du terminal, qui devrait être opéré par CMA CGM, est prévue pour 2022. En outre, la LFTZ est située à 10 kilomètres du futur aéroport international de Lagos.

Les zones industrielles doivent être situées au cœur de bassins de population denses, pouvant fournir une main-d'œuvre compétitive et qualifiée. Des centres de formations techniques et universitaires doivent progressivement être mis en place pour disposer de cadres et contremaîtres locaux »



Gagan GuptaCEO - Arise

Il faudrait également choisir de préférence un lieu qui limite le coût de raccordement au réseau national d'électricité. À titre d'exemple, la Zone de libreéchange de Calabar (CFTZ) a rencontré de nombreux problèmes d'approvisionnement en électricité. Malgré des investissements importants, les installations n'ont pas été suffisamment entretenues, obligeant la zone à utiliser des générateurs trois heures par jour en moyenne dès son entrée en opération et à faire face à des coupures de courant quotidiennes. Il est aussi possible de mettre en place un réseau local d'électricité, affecté à la ZES. Plus coûteuse, cette solution a l'avantage de garantir l'accès à une source d'énergie fiable, ce qui est déterminant pour le développement d'activités de transformation, gourmandes en énergie. C'est notamment le cas de Dhaka EPZ au Bangladesh, où la zone a établi un PPP pour construire une centrale électrique d'une capacité de 86 MW avec UPGD1. L'entreprise contractante vend ainsi l'électricité à un tarif de gros à l'opérateur de la zone, qui la redistribue et vend ensuite aux industriels installés. L'arrangement permet également à UPGD d'injecter le surplus d'énergie directement dans le réseau national.

Des infrastructures portuaires et aéroportuaires au cœur du projet de développement de Lekki Free Trade Zone (Nigeria)



Zones développées en

Phase 1 Phase 2

Phase 3

Phase 4

Axes routiers construits

--- en construction



Futur aéroport international de Lagos



Tutur terminal portuaire de LFTZ

SOURCE : LEKKI FTZ

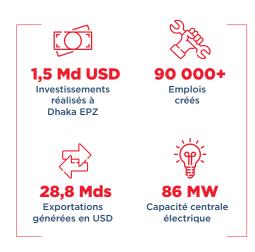
Une zone franche industrielle et commerciale crée de la valeur ajoutée et renforce l'attractivité d'un port. Elle attire les investissements directs étrangers et créé des emplois durables»

Simon Sonoo Vice-président - DP World

¹ United Power Generation & Distribution Co. Ltd

Une centrale électrique pour surmonter les difficultés d'approvisionnement à Dakha EPZ (Bangladesh)





SOURCE : BEPZA

Proximité avec les matières premières ou les marchés de consommation

Bien que ce ne soit pas une condition nécessaire, la proximité avec les matières premières qui ont vocation à être transformées, ou avec les marchés de consommation ciblés, limite les coûts de transport et améliore ainsi la compétitivité des produits finis. Le complexe industriel de Tanger MED, par exemple, est situé sur le détroit de Gibraltar, donc aux portes de l'Europe, qui est son principal marché d'exportation.

À l'inverse, la ZES de Nkok, au Gabon, spécialisée dans la transformation du bois, bénéficie de sa proximité avec les forêts du pays et d'un accès privilégié aux grumes de bois.

ÉTUDE DE CAS

Tanger MED, un complexe industrialo-portuaire aux portes de l'Europe

Lancé en 2002, Tanger MED est devenu en quelques années l'un des ports les plus importants et les plus compétitifs du monde, ainsi qu'une plateforme industrielle couvrant de nombreuses activitiés, y compris à forte valeur ajoutée (automobile, aéronautique, etc.).

PRÉSENTATION DE LA ZONE

- Ensemble comprenant un complexe portuaire majeur et 6 zones d'activités: Logistics Free Zone (logistique), Renault Tanger Med (automobile), Tanger Automotive City (automobile), Tanger Free Zone (généraliste dont aéronautique), Tetouan Park (industrie légère et manufacturière) et Tetouan Shore (tertiaire)
- Réalisation d'activités diverses, y compris à forte valeur ajoutée (automobile, aéronautique)

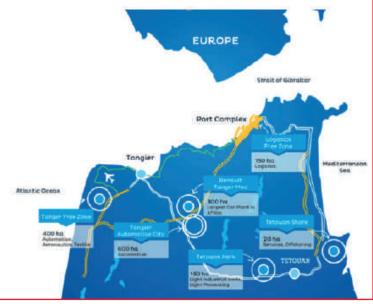
Des activités à haute valeur ajoutée



LES ATOUTS DE LA ZONE

- Localisation idéale :
 - à proximité du marché européen
- sur l'un des principaux points de passage mondiaux, **le détroit de Gibraltar**
- Présence d'infrastructures logistiques, avec un aéroport et un complexe portuaire parmi les plus compétitifs du monde :
 - 1^{er} port de transbordement de conteneurs en Méditerranée
 - 1er port à conteneurs en Afrique
- Présence d'un bassin d'emploi important avec l'agglomération de Tanger (plus de 1 million d'habitants)

Un complexe industriel aux portes de l'Europe



ÉTUDE DE CAS

TANGER MED

LA RÉUSSITE DE LA ZONE

- Des retombées significatives pour l'économie locale: Une réussite reconnue : Tanger MED en 2° position
 - Plus de **1 000 entreprises attirées,** pour un chiffre d'affaires annuel total de 8 Mds d'euros
 - 1M de véhicules produits chaque année
 - 80 000 emplois générés

au classement « FDI's Global Free Zone of the Year » 2020 du Financial Times



Entreprises





Chiffre d'affaires annuel en euros



Zone d'activités



Véhicules produits chaque année



Investissements industriels privés en euros



Emplois créés

2

S'inscrire dans la stratégie industrielle nationale

Un projet de ZES ne peut réussir s'il est pensé comme une enclave, sans lien ni cohérence avec l'économie nationale. L'inscription de la zone dans une véritable stratégie nationale est essentielle, d'une part pour que la zone soit suffisamment compétitive, d'autre part pour qu'elle génère des retombées positives pour les entreprises et les populations locales.

Ainsi, deux mesures doivent être prises en amont de la mise en place de la zone :

- Identifier un ou plusieurs secteurs d'activités prioritaires pertinents
- Créer un cadre réglementaire et fiscal adapté aux besoins des acteurs locaux

Identifier un ou plusieurs secteurs d'activités prioritaires pertinents

89 % des ZES africaines sont multisectorielles. Ce positionnement a généralement pour objectif d'augmenter la probabilité de remplir la zone, en ciblant un plus grand nombre d'entreprises. Mais, comme le dit l'adage, « qui trop embrasse mal étreint » : en souhaitant accueillir tout le monde, on finit par créer un cadre qui n'est favorable à personne. Se concentrer sur un nombre restreint de secteurs d'activités (un ou deux) peut ainsi être plus efficace, en permettant de répondre à des besoins spécifiques et en favorisant les

synergies entre les entreprises présentes dans la zone. Le secteur d'activités doit être choisi en fonction des avantages comparatifs locaux, comme la main-d'œuvre ou les matières premières. Ainsi, la zone de Hawassa en Éthiopie, spécialisée dans l'industrie textile, capitalise sur une main-d'œuvre abondante et bon marché, primordiale pour cette activité, tandis que le parc industriel de Jorf Lasfar au Maroc se concentre sur les activités notamment chimiques bénéficiant de la richesse en phosphate du pays.

Le parc industriel de Jorf Lasfar (Maroc), un complexe pour l'industrie chimique, pétrochimique et sidérurgique d'envergure mondiale







SECTEURS PRIORIAIRES







GRANDES ENTREPRISES INSTALLÉES









Si l'on a une matière première qui représente l'essentiel des exportations et des revenus, n'essayons pas de diversifier en faisant autre chose. Il faut justement utiliser le fait d'avoir cette ou ces matières premières pour remonter la chaîne de valeur. »

Carlos Lopes

Haut représentant de la Commission de l'Union africaine

Afin de bénéficier du soutien des autorités publiques, sous la forme de subventions ou d'incitations fiscales par exemple, le secteur peut être choisi parmi ceux identifiés comme prioritaires dans la stratégie nationale de développement du pays en question. Ainsi, à Madagascar, les zones franches d'exportation ont été institutionnalisées en 1994 profitant des délocalisations par les firmes textiles mauriciennes. Jouissant de ce statut puis de l'objectif d'industrialisation du

Plan émergence Madagascar 2019-2023 et d'accords préférentiels comme l'AGOA (African Growth and Opportunity Act ¹) avec les États-Unis et l'EBA (*Everything but Arms* ²), le textile fait aujourd'hui partie des secteurs en plein essor. La Zone franche industrielle (ZFI) d'Ankadimbahoaka, développée par Filatex sur plus de 14 ha à proximité d'Antananarivo, s'est ainsi spécialisée dans ce secteur et a permis la création de plus de 15 000 emplois.



SOURCE: FILATEX

¹ Loi sur le développement et les opportunités africaines, loi fédérale américaine adoptée en 2000 et prolongée jusqu'en 2025, facilitant l'accès au marché américain pour les économies d'Afrique subsaharienne sous condition de respect de principes libéraux.

² Tout sauf les armes, initiative de l'UE dans le cadre du système généralisé de préférences et de l'accord de Cotonou, entrée en vigueur en 2001 supprimant les barrières douanières de l'Union européenne vis-à-vis des biens produits dans les Pays les moins avancés.

Créer un cadre réglementaire et fiscal adapté aux besoins des acteurs locaux

Comme le montre l'exemple de la Chine, la création d'une zone économique spéciale permet de mettre en place un cadre attractif en adaptant le cadre réglementaire et fiscal. Il est ainsi possible d'offrir des avantages fiscaux et douaniers aux entreprises choisissant de s'installer dans une zone d'activité : taux d'impôt avantageux sur une durée plus ou

moins longue, franchise de TVA à l'import et à l'export, etc. Outre le gain fiscal réalisé, les entreprises peuvent ainsi bénéficier de procédures administratives allégées, leur permettant donc de se concentrer sur leurs opérations. Ainsi, au Nigeria, le Oil & Gas Free Zone Act adopté en 1996 instaure une exonération totale d'impôts sur les bénéfices et les salaires, de TVA et de

taxes à l'importation comme à l'exportation pour les entreprises s'installant dans des ZES conacrées au secteur pétrolier. En revanche, pour permettre à terme des rentrées fiscales, le Gabon et la Mauritanie, par exemple, ont instauré une montée en puissance progressive de l'impôt sur les bénéfices prélevé dans les ZES: 0 % initialement, puis 25 à 35 % après 15 ans d'activité.

La zone franche de Nouadhibou (Mauritanie), un projet en développement pour soutenir l'industrie halieutique



casique			
Impôt sur les bénéfices (assiette : BIC)	0 à 7 ans : 0 % 7 à 16 ans : 7 % Plus de 16 ans : 25 %		
Impôt min. forfaitaire (assiette : CA)	0 %		
Impôt sur les salaires (hors coti- sations sociales)	15 à 40 %		
TVA (assiette : CA)	Exonéré		
Impôts et taxes divers	Exonéré (min. 20 ans) Redevance d'administration (0 à 2 % CA)		
Taxes à l'importation	Exonéré		
Taxes à l'exportation	Exonéré sur les marchandises transformées		
Liberté de transfert du capital à l'étranger	Oui		
Dispositions sur le change	Oui		
	SOURCE : ANZE		

À titre illustratif, le nouveau Special Economic Zone Program, instauré par le SEZ Act en février 2016 en Afrique du Sud, a permis de créer un cadre réglementaire et fiscal adapté aux besoins des entreprises selon des conditions d'éligibilité. Véritable accélérateur du développement industriel sudafricain, il comprend des avantages fiscaux tels qu'une réduction de la TVA et des droits douaniers, une réduction des charges patronales, une autorisation d'accélérer les amortissements ou encore une baisse de l'impôt sur les bénéfices. Les critères d'éligibilité tentent de trouver l'équilibre entre l'obtention de hauts niveaux d'investissement, de croissance économique et de création d'emplois, et l'assurance que les incitations sont calibrées de façon juste et efficiente pour les opérateurs comme pour l'administration fiscale.

L'installation d'une grande capacité industrielle en Afrique était un défi majeur pour Greenply. Il a été relevé avec succès grâce à l'environnement stable et à l'écosystème fonctionnel et centré sur le client que nous avons trouvés dans la Zone économique spéciale du Gabon. Nous envisageons maintenant de nous étendre à d'autres ZES de la région pour accroître notre présence sur le continent africain »

Sudeep JainDirecteur - Greenply Moyen-Orient & Gabon

Cependant, si les incitations fiscales constituent un atout pour les entreprises, celles-ci ne sauraient suffire. La politique commerciale et la réglementation du travail doivent également être adaptées pour favoriser le développement des entreprises. Ainsi, pour aider les sociétés à transformer localement les matières premières du pays, il est possible de restreindre les exportations de ces matières premières sous forme brute, à travers des quotas ou des taxes à l'export. C'est notamment ce qui a été fait au Gabon en lien avec le développement de la ZES de Nkok. En effet, avec la volonté de développer les activités de transformation du bois, la législation a évolué et a interdit l'exportation de grumes brutes. Par ailleurs, pour attirer les cadres et les ouvriers qualifiés, notamment sur des postes particulièrement techniques pour lesquels les compétences ne sont pas disponibles sur le marché du travail local, il est nécessaire de permettre dans une certaine mesure le recrutement de personnel étranger. Enfin, pour encourager les investissements, un certain degré de liberté de transfert des capitaux doit exister.

Carte des ZES en Afrique du Sud



L'inclusion des ZES dans les stratégies nationales nécessite une planification intégrée. Cela demande également un suivi annuel avec des évaluations périodiques, ainsi qu'un engagement et une coordination de qualité des parties prenantes. »

Moubarack Lô

Chef économiste du Premier ministre & directeur général du Bureau de prospective économique (BPE) du Sénégal

ÉTUDE DE CAS

La ZES du Canal de Suez, d'une zone de transit à une zone d'activités

En Égypte, la mise en place d'une zone économique spéciale sur le Canal de Suez a pour vocation de transformer ce point de passage majeur en une véritable zone d'activités, permettant au pays de capter une plus grande part de la valeur ajoutée dans ses échanges commerciaux. Ce mégaprojet mobilise de nombreux investisseurs, publics comme privés.

LES ATOUTS DE LA ZONE

- Localisation idéale sur l'un des principaux points de passage du monde, le canal de Suez, qui représente près de 10 % du commerce mondial de marchandises
- Accès préférentiel à près de 1,8 milliard de clients en Europe, en Asie et en Afrique

DES EFFORTS RÉALISÉS POUR ATTIRER LES INDUSTRIELS

- Mise en place d'un cadre fiscal incitatif :
 - 0 % de taxes douanières sur les équipements, les matériaux de construction et les réexportations
 - 0 % de TVA sur les produits importés dans la zone
- Mise en place d'un guichet unique chargé de l'attribution des licences et des terrains, de la résolution des conflits et de la négociation des exemptions de taxes et des prix de l'énergie
- Investissements dans l'extension de l'East Port-Saïd et le développement de la zone d'Aïn Sokhna, avec notamment la mise en place du complexe pétrochimique Tahrir Petrochemicals Complex

Profiter de l'emplacement pour capter l'activité



SOURCE: SIDC (SUEZ INDUSTRIAL DEVELOPMENT COMPANY)

ÉTUDE DE CAS

LA ZES DU CANAL DE SUEZ

LA RÉUSSITE DE LA ZONE

- 18 milliards de dollars US d'investissements réalisés, avec des investisseurs et des développeurs américains, russes, chinois et égyptiens
- 250 entreprises opérationnelles, notamment dans la zone industrielle de Aïn Sokhna
- Objectif de devenir l'une des
 7 plus grandes ZES du monde à l'horizon 2035

Le développement d'activités industrielles



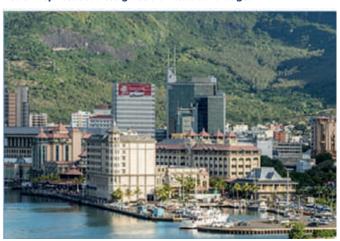
Maurice, l'un des pays les plus riches du continent

Grâce à la mise en place d'un statut spécifique avantageux pour les entreprises exportatrices, Maurice est parvenue à se hisser à la 13° place mondiale du classement *Doing Business*, avec des retombées significatives en matière de création d'emplois et d'investissements.

UNE STRATÉGIE PERTINENTE

- Mise en place d'un **statut particulier** avec de fortes incitations fiscales dès les années 1970
- Inscription dans une **stratégie nationale cohérente** :
 - libéralisation de l'économie
 - définition d'un taux de change compétitif
- Montée en gamme progressive: passage d'un centre de production pour les industries à faible valeur ajoutée à un hub logistique et de services

Des entreprises séduites grâce à un statut avantageux



LA RÉUSSITE DE LA ZONE

- Entreprises sous régime ZES représentant plus de 70 % du PIB de l'île
- 1er pays d'Afrique et 13e mondial au classement *Doing Business*
- PIB par habitant de plus de
 10 000 USD (2º d'Afrique après les Seychelles)

Les retombées de la zone pour Maurice



Part des entreprises sous régime ZES dans le PIB

Classement Doing Business en Afrique



10 000 USD

PIB par habitant

SOURCE : DOING BUSINESS, CDE

3

Offrir un écosystème performant

Pour éviter de dépendre d'une offre de services incomplète, erratique ou de qualité médiocre, il est crucial pour les concepteurs d'une ZES d'adopter une approche intégrée et holistique centrée sur les opérateurs industriels (customer centric). La réussite d'un projet industriel dépend de l'existence d'une offre compétitive sur l'ensemble de la chaîne de valeur qui doit être développée en s'appuyant sur des acteurs expérimentés maîtrisant parfaitement tous les maillons. Une rupture

d'approvisionnement en amont ou un blocage dans les infrastructures logistiques en aval peuvent rapidement conduire à l'effondrement du projet en question.

Il faut donc veiller à accompagner les entreprises qui souhaitent s'installer dans la ZES de l'amont à l'aval pour éviter tout goulot d'étranglement :

- fourniture de matières premières de qualité à des prix compétitifs
- mise à disposition
 d'infrastructures logistiques et

énergétiques fiables

- accompagnement dans les démarches administratives avec un quichet unique
- appui aux efforts marketing et de distribution

Une telle approche a le mérite de rassurer les entreprises en garantissant la sécurité de leurs opérations et de leur permettre ainsi de limiter leurs investissements initiaux (en fournissant des installations plug-and-play) tout en se concentrant sur leur cœur de métier.

Adopter une approche intégrée pour attirer les entreprises



Fourniture de matières premières de qualité à des prix compétitifs et de tous les produits et services nécessaires

Dans les projets industriels, la qualité et le coût des matières premières déterminent en grande partie la qualité du produit fini et son prix final. Garantir un approvisionnement en matières premières de qualité et à des prix compétitifs peut passer par la mise en place de centres de collecte pour stocker les ressources dans des conditions adaptées ou de solutions de transport pour acheminer ces ressources jusqu'à la zone.

Au-delà même des matières premières, il faut aussi s'assurer de pouvoir fournir tous les services et produits nécessaires au développement d'une filière. À titre d'exemple, pour pouvoir développer une industrie du meuble, il faut avoir accès à de la colle, de même pour le textile, il faut avoir accès aux colorants, etc.

Outre la mise en place des infrastructures et du cadre réglementaire et administratif, les développeurs de ZES doivent déployer tous leurs efforts pour soutenir les opérations techniques, la gestion des installations et les activités de guichet unique. »

Louis Dubois Partner - ASAFO & Co

Mise à disposition d'infrastructures logistiques et énergétiques fiables

L'accès à des infrastructures de qualité, notamment logistiques et énergétiques, est essentielle pour la réussite d'opérations industrielles.

En mettant ces infrastructures à la disposition des entreprises, les ZES leur permettent de se concentrer sur leurs activités et de limiter leurs investissements. Par ailleurs, la mutualisation de ces infrastructures génère des économies d'échelle, favorables à toutes les parties prenantes. Au-delà des infrastructures logistiques et énergétiques, d'autres installations communes peuvent être mises à la disposition des entreprises : espaces de stockage, bureaux, logements, etc.

L'obtention de retombées régionales nécessite une offre logistique solide. Les ZES contribuent ainsi à attirer des investisseurs internationaux, désireux de profiter d'économies

Dominique Lafont Lafont Africa Corporation

d'échelle.»

Les ports africains d'aujourd'hui s'inscrivent de manière croissante dans un écosystème logistique et industriel intégré, du port maritime ou fluvial, en passant par les

ports secs, les corridors multimodaux et les parcs industriels. »

Patrick Lawson

Deputy Head of Concessions
PPP, Bolloré Ports

Accompagnement dans les démarches administratives avec un guichet unique

La sécurité juridique est un sujet important pour toutes les entreprises. Ainsi, ces dernières, notamment étrangères, doivent pouvoir s'acquitter des formalités administratives locales de manière rapide et efficace, sans être obligées d'avoir recours à un expert du cadre réglementaire et fiscal du pays d'accueil.

La mise en place d'un guichet unique, réunissant toutes les autorités administratives

(services fiscaux et douaniers.

services d'octroi de licences et

d'autorisations diverses, services de délivrance de visas pour le personnel étranger, etc.) au sein même de la zone est susceptible de simplifier drastiquement les démarches administratives pour les entreprises. En effet, une telle centralisation permettrait de clarifier les droits et les devoirs des entreprises, de traiter les demandes spécifiques de chacune d'entre elles et de réduire les délais de traitement des démarches (enregistrement d'entreprises, délivrance de titres de séjour, etc.).

À l'ère de la digitalisation, il est tout aussi crucial de proposer des processus administratifs simples qui tirent parti de la technologie pour mieux servir les clients des zones économiques spéciales. Sans ces éléments, une zone peut

échouer avant même d'avoir démarré. »

Samir HamrouniCEO - World Free Zones Organization

Appui aux efforts marketing et de distribution

Toujours afin de permettre aux entreprises de se concentrer sur les activités de transformation, en mutualisant les infrastructures et les fonctions supports, il est pertinent pour les ZES d'investir l'aval de la chaîne de valeur. Les ZES peuvent en effet jouer un rôle d'ambassadeur des entreprises accueillies sur les marchés internationaux :

- en communiquant dans la presse et sur les réseaux sociaux;
- en participant à des événements et salons internationaux ;
- en établissant des partenariats avec des entreprises pour distribuer les produits créés au sein de la zone à l'étranger ou sur le marché local.

L'Afrique a besoin d'entrepôts aux standards internationaux pour pouvoir développer des entreprises compétitives de classe mondiale. Les parcs d'entrepôts fournissent l'infrastructure essentielle pour le stockage, la distribution, l'assemblage et la fabrication légère qui garantissent l'efficacité des opérations, fondamentale pour le développement économique. Ils attirent les IDE et soutiennent

Geoffrey White CEO - Agility Africa

la croissance

locales »

des entreprises

Nkok SEZ, une approche intégrée

Au Gabon, la création de Nkok SEZ, ZES spécialisée dans la transformation du bois, a largement contribué à l'émergence du secteur et à la diversification de l'économie nationale, créant au passage des dizaines de milliers d'emplois.

PRÉSENTATION DE LA ZONE

- Création en 2011 sous la forme d'un partenariat public-privé entre l'État gabonais et Olam, groupe agroalimentaire international
- Objectif de transformer localement le bois gabonais, alors qu'en 2011 la quasi-totalité des ressources est encore exportée sous forme de grumes qui ne représentent qu'une part marginale de la valeur des produits finis (la législation a depuis évolué, et interdit aujourd'hui l'exportation de grumes brutes)

Valeur de l'Okoumé en USD / m³





LES ATOUTS DE LA ZONE

- Présence de matières premières rares et recherchées (Okoumé)
- Inscription dans une **stratégie nationale**, avec la mise en place d'une interdiction d'exportation des grumes pour stimuler la transformation locale
- Approche intégrée et clé en main permettant aux entreprises de limiter les investissements, de se concentrer sur leur cœur de métier et de produire de manière compétitive :
- fourniture des matières premières
- accès à une électricité fiable et bon marché, à l'eau, à des entrepôts, etc.
- accompagnement dans les démarches administratives avec un guichet unique
- investissement dans les infrastructures logistiques (port d'Owendo, chemin de fer)
- appui dans le cadre des efforts marketing et de distribution

Un appui sur toute la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval



SOURCE : ARISE

NKOK SEZ

LA RÉUSSITE DE LA ZONE

- Un succès commercial...
- **80 % des terrains** industriels de la phase 1 loués ou vendus
- Plus de **120 entreprises** attirées
- L'impact pour le Gabon

Exportations de produits en bois en valeur (USD M)



Contribution du secteur du bois au PIB (USD M)



• ...avec un impact significatif pour l'économie gabonaise

- 35 000 emplois générés
- Une contribution du secteur du bois au PIB multipliée par 4 en 10 ans
- Un pays propulsé à la **2º place mondiale** pour la production de certaines catégories de produits issus de bois exotique

Emplois dans le secteur du bois (milliers d'emplois)



SOURCE : ARISE



Investir par phases et de façon raisonnée

La tentation de voir les choses en grand peut conduire à des investissements démesurés, et finalement assez déconnectés des besoins réels.

Trois bonnes pratiques doivent être adoptées pour éviter les fameux « éléphants blancs » :

- adopter une approche par phases
- inscrire les investissements dans un cadre régional
- préférer les petits investissements utiles aux investissements « vitrines »

Adopter une approche par phases

En privilégiant une montée en puissance progressive, il est possible de limiter les investissements à court terme, en se concentrant sur l'essentiel, le temps que le modèle choisi fasse ses preuves.

Ainsi, la cité industrielle de Ras Laffan (Qatar), l'une des plus grandes ZES du monde s'étendant aujourd'hui sur 23 900 hectares, a été développée par phases : le « noyau » de la zone a été inauguré en 1996 pour être ensuite agrandi en 2009.

De même, la zone de libre-échange de Masan (Masan Free Trade Zone) en Corée du Sud a été créée en 1970 sur une superficie de seulement 10 ha et restreinte à des investissements encourageant le développement d'activités manufacturières. Sa petite taille ne l'a pas empêchée d'attirer des

IDE significatifs dans l'industrie de l'électronique facilitant les transferts de technologies. Entre 1971 et 1986, les importations en provenance de Corée du Sud de composantes assemblées par les entreprises installées dans la zone sont passées de 4 % à 45 %. La zone s'étend aujourd'hui sur près de 100 ha et a joué le rôle d'accélérateur dans la montée en gamme de l'économie sud-coréenne.



Masan Free Trade Zone (Corée du Sud), témoin d'une approche par phases payante pour la montée en gamme de l'industrie sud-coréenne



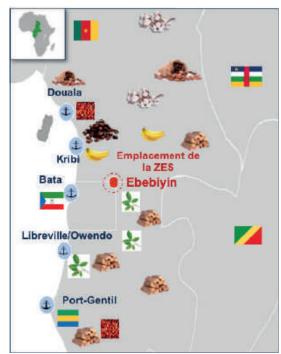
SOURCE : MASAN FTZ

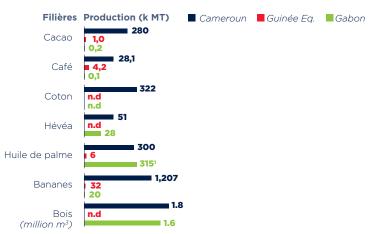
Inscrire les investissements dans un cadre régional

La concurrence entre pays voisins pour capter les activités peut mener à une situation sous-optimale, avec des infrastructures redondantes à l'échelle régionale. Ainsi, si plusieurs ZES avec des positionnements similaires sont créées à proximité, celles-ci risquent de ne pas pouvoir attirer suffisamment d'entreprises pour être économiquement viables. Pour éviter de multiplier les projets concurrents, il est donc important d'étudier attentivement l'offre régionale existante, de consulter les autorités des pays voisins et de privilégier les secteurs qui n'ont pas encore été investis (Blue Ocean Strategy).

Il est même possible d'envisager une véritable coopération régionale, permettant une mutualisation des efforts. Ainsi, en février 2021, la Commission de la CEMAC a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour créer la « ZES des trois frontières » (Cameroun-Gabon-Guinée équatoriale). Ce projet, associé à un port sec communautaire, permettrait de capitaliser sur les matières premières et la main-d'œuvre des trois pays, tout en évitant une concurrence néfaste.

La ZES des 3 frontières, un projet de la CEMAC pour tirer profit des ressources locales





SOURCE : FAO STAT; TIMBER TRADE PORTAL; PRESSE / NOTE : (1) PROJECTIONS HORIZON 2025

En outre, l'entrée en vigueur prochaine de la ZLECAF (Zone de libre-échange continentale africaine) devrait avoir de fortes implications pour les ZES en accélérant le commerce intrarégional. La ZLECAF pourrait notamment encourager des coopérations bilatérales entre ZES, réduire les délais administratifs, augmenter les volumes d'échanges mais également accélérer les investissements intrarégionaux au sein des zones.

La ZLECAF devrait changer la donne dans la façon de faire des affaires en Afrique. Les ZES joueront un rôle clé dans cette évolution. Les ZES transfrontalières auront un impact positif sur la connectivité et la création de hubs nationaux. Il est important de lier les ZES à travers l'Afrique pour créer des chaînes de valeur intégrées afin de conquérir des marchés de grande taille. »

Inge BaumgartenDirectrice du bureau de la GIZ auprès de l'Union africaine

Préférer les petits investissements utiles aux investissements « vitrines »

Dans un contexte où les capitaux disponibles sont limités, il est important de faire une analyse bénéfices-coûts avant chaque investissement. Une telle approche permettra de privilégier les investissements les plus utiles par rapport aux investissements les plus impressionnants.

Cette logique s'applique particulièrement aux ZES.

En effet, il est plus efficace de concentrer les efforts sur un espace limité plutôt que

d'investir massivement sur une ZES de grande envergure. C'est la raison pour laquelle une mission interministérielle menée en 2020 préconise de restructurer la zone franche de Nouadhibou en Mauritanie. La mission recommande de réduire la surface géographique de la zone franche, qui s'étend aujourd'hui sur plus de 1 000 km², ce qui devrait à terme permettre d'attirer davantage d'entreprises et d'améliorer les retombées pour le pays.

La zone économique de Kribi, futur hub industrialo-portuaire d'Afrique centrale?

Au Cameroun, le développement d'un complexe industrialo-portuaire adossé au port de Kribi devrait permettre d'accompagner la montée en puissance du nouveau port en eau profonde.

PRÉSENTATION DU PROJET

- Espace viabilisé de 455 ha, doté d'infrastructures de qualité et sécurisé :
 - **centre d'affaires moderne** (espaces commerciaux, bureaux, centre d'exposition, conférences, etc.)
 - entrepôts prêts à la location

- Objectif d'attirer des entreprises logistiques et industrielles de premier plan
- Avantages fiscaux et douaniers dans le cadre de la loi de décembre 2013 régissant les zones économiques au Cameroun

Une zone consacrée au secteur des hydrocarbures





AVANCEMENT DU PROJET

- Attractivité de la zone pour les entreprises :
- ~ **30 entreprises en cours d'installation** dans la zone (Tractafric Equipement, Cemtech Industries Cameroun, Bolloré Transport & Logistics, IHS, etc.)
- Plus de **150m € d'investissements** réalisés
- **Délais** dans la mise en œuvre du projet :
 - **124 des 455 ha** de l'espace dédié en cours d'aménagement (27 %)
 - Retards dans les travaux visant à connecter Kribi à l'arrière-pays (Lolabé, Ebolowa, Akom II, etc.)

Des opérateurs de premier plan actifs dans la zone



124 ha

Zones d'activité (phase 1)



27 %

Part de la surface en cours d'aménagement sur la superficie totale



~30 Entreprises en

cours d'installation dans la zone









SOURCE : PORT AUTONOME DE KRIBI

5

Privilégier une gouvernance hybride public-privé

Plusieurs modes de gouvernance sont possibles pour le développement et la gestion d'une ZES (opérateur public, opérateur privé, gouvernance hybride/public-privé). Parmi ces modes de fonctionnement, une gouvernance hybride, sous la forme d'un partenariat public-privé (PPP), semble être la plus adaptée. En permettant à un développeur privé et à un État de s'associer dans le cadre d'une co-entreprise, le PPP présente en effet un double avantage :

- aligner les intérêts des parties prenantes
- mobiliser le capital « patient »

L'industrialisation est une urgence pour l'Afrique et sa jeunesse. Les zones économiques spéciales, telles celle de PIA, peuvent être un formidable levier.

Elles doivent associer puissance publique et acteurs privés pour maximiser la création de valeur et d'emplois. »



Shegun Adjadi Bakari Ministre-conseiller - Présidence du Togo



Aligner les intérêts des parties prenantes

En rapprochant les exigences de rentabilité du secteur privé avec les objectifs de retombées positives pour l'économie des États, les PPP favorisent la réussite des projets de ZES. En effet, dans le cadre d'un PPP, l'État et les partenaires privés travaillent de concert dans l'intérêt de la zone. La ZES bénéficie ainsi à la fois du savoir-faire du privé et du soutien de l'État, notamment sur les plans réglementaire et

fiscal. Par ailleurs, il est même envisageable pour les États d'investir directement dans les unités industrielles (par exemple via leur fonds souverain), afin d'encourager l'installation de nouvelles industries et d'aligner les intérêts sur ceux des opérateurs.

Afin de garantir la compétitivité de la zone, il est possible d'encadrer les prix pratiqués par l'opérateur de la ZES dans le cadre du contrat de PPP, ou alors de prévoir un certain degré de concurrence pour éviter une situation monopolistique menaçant l'attractivité de la zone. Ainsi, d'après certains opérateurs, la situation de quasi-monopole dont jouissent certains acteurs au Nigeria conduit à des tarifs élevés pour les services proposés dans les ZES pétrolières du pays, ce qui nuirait à la compétitivité du secteur.

Il est impératif que les solutions hybrides telles que les PPP soient considérées et promues

comme un moyen de reconstruire à la fois mieux, plus fort et plus vert, en récupérant les capitaux privés dans les infrastructures tout en générant des économies pour le budget de l'État. »



Solomon Quaynor

Vice-président - Banque africaine de développement

Mobiliser le capital « patient »

Un partenariat public-privé favorise l'investissement des États, des fonds souverains et des bailleurs de fonds internationaux (Banque mondiale, Banque africaine de développement, Afreximbank...). Ces acteurs ont une vision de long terme, ce qui permet de laisser le temps à la ZES de se développer et, éventuellement, d'adapter son positionnement si nécessaire. Si le mode de gestion public reste prédominant, aujourd'hui 30 % des ZES sont gérées en

PPP selon l'Africa Free Zones Organization.

À titre d'exemple, au Bénin, la ZES GDIZ de Glo-Djigbé, en cours de création, est développée en PPP avec l'État béninois. Tout en limitant la participation budgétaire du Bénin, ce projet permettra d'accélérer l'industrialisation du pays. En effet, il prévoit d'ici à 2030 la création de plusieurs centaines de milliers d'emplois, une augmentation des exportations et du PIB de plusieurs milliards de dollars US.

La Zone Industrielle de Glo-Djigbé (Bénin), au cœur des programmes de développement



SOURCE : MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES DU BÉNIN





PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT







Exportations



Enfin, les États doivent s'assurer que le développement des ZES ne se fasse pas au détriment des PME et acteurs locaux. Pour ce faire, des dispositifs peuvent être mis en œuvre – l'installation d'unités spéciales dévolues aux PME comme c'est le cas dans la ZES de Nkok (Gabon) ou d'un parc industriel multifonctions à destination des PME comme c'est le cas à Tema EPZ (Ghana). Sur le long terme, les États doivent amorcer une réflexion

sur le modèle même des ZES. Il serait dommageable du point de vue des finances publiques que toutes les entreprises les plus compétitives installées dans un pays africain ne contribuent jamais aux recettes fiscales des États. Ce modèle doit ainsi évoluer et il est possible de mettre en œuvre une montée en puissance progressive de l'impôt ou d'autres mécanismes fiscaux permettant la redistribution des richesses.

Bien des personnes considèrent 2020 et même les deux années suivantes comme perdues pour la croissance. Mais les ZES et les gouvernements, en collaborant, peuvent capter la valeur ajoutée au niveau domestique et nourrir les dynamiques économiques à venir. »

Marieme Diop Coordinatrice de projet - ZES GIETAF (Gambie)

Tema EPZ, idéalement située pour desservir l'Afrique de l'Ouest

Au Ghana, le Free Zone Act de 1995 avait pour but d'attirer des investissements directs étrangers grâce à des projets d'infrastructures et des incitations fiscales et financières au sein de zones délimitées. Tema EPZ fait ainsi partie du « Gateway Project » visant à faire du pays une plateforme d'exportations pour l'Afrique de l'Ouest, l'Europe et les États-Unis. Malgré des difficultés au démarrage, ce projet développé en PPP a été repris en main en 2005 avec le soutien de la Banque mondiale.

UNE LOCALISATION IDÉALE

- Trois axes routiers majeurs
- À 15 km du port de Tema, parmi les 10 premiers ports en Afrique de l'Ouest en termes de trafic
- À 24 km de l'aéroport international d'Accra

DES EFFORTS RÉALISÉS POUR ATTIRER LES INDUSTRIELS

- Mise en place d'un cadre fiscal incitatif :
 - exemption d'impôt sur les sociétés pendant 10 ans puis 8 %
 - exemption de taxes et de droits de douanes à l'import
 - dispositions pour la liberté de transferts de capitaux
- Orientée vers des activités de transformation des matières premières du pays (cacao, minerais, etc.) et création d'un parc industriel multifonctions incluant des PME locales

ÉTAT DES LIEUX DE LA ZONE

- Zone d'activités de 1 200 hectares
- 60 entreprises installées dans la zone
- Infrastructures et services communs opérationnels (électricité, eau, traitement des déchets, etc.)

Une zone proche des infrastructures portuaires et aéroportuaires



- Axes routiers majeurs
- Port de Tema
- Projet de chemin de fer
- Aéroport international d'Accra

Le développement d'activités industrielles



SOURCE :GHANA FREE ZONES AUTHORITY, BANQUE MONDIALE

La ZES d'Onne, moteur du secteur pétrolier au Nigeria

Opérée par Intels, la zone franche nigériane d'Onne s'étend sur 515 hectares, ce qui en fait l'une des plus grandes zones dévolues au secteur pétrolier dans le monde. Inaugurée en 1996, elle s'est inscrite dans une stratégie nationale cohérente et a accompagné l'émergence pétrolière du géant ouest-africain.

PRÉSENTATION DE LA ZONE

- Zone franche s'étendant sur plus de 515 ha (dont ~280 ha pour les activités logistico-industrielles) et comportant :
 - deux terminaux portuaires
 - 3 pôles de logements offrant des hébergements de courte et de longue durée, ainsi que des services de restauration, de santé et de loisirs
- Inscription dans une stratégie nationale cohérente de développement du secteur des hydrocarbures, avec l'adoption d'un cadre juridique et fiscal favorable depuis l'adoption de l'Oil & Gas Free Zone Act (1996):
 - exonérations sur les impôts, les taxes et les droits de douane
 - libre circulation des personnes et des capitaux
 - mise en place d'un SPV (Special Purpose Vehicle) facilitant les PPP pour le compte de l'OGFZA (Oil & Gas Free Zones Authority)

Une zone consacrée spécialement au secteur pétrolier



SUCCÈS ET LIMITES DE LA ZONE

• Implantation de **350 à 400 sociétés pétrolières** et gazières, dont les principaux acteurs mondiaux du secteur (Total, Chevron, ExxonMobil, etc.)

• D'après plusieurs opérateurs, une situation de monopole d'Intels conduisant à des tarifs élevés au sein de la zone, qui renchérit les opérations et rend le pays comparativement moins compétitif, notamment lorsque les cours des hydrocarbures sont bas

Des opérateurs de premier plan actifs dans la zone

















SOURCE : INTELS

RECOMMANDATIONS

6 Viser dès la conception une industrialisation verte et durable

Les premières ZES étaient fondées sur le modèle des zones franches d'exportation et bénéficiaient de normes environnementales et sociales laxistes permettant de réduire leurs coûts. Aujourd'hui, un changement de paradigme s'est opéré du fait de :

- la prise de conscience des enjeux du développement durable par les entreprises comme les gouvernements ;
- la pression internationale sur les investisseurs pour combiner performance économique et impact environnemental et social positif.

Ainsi, développer les zones économiques spéciales en Afrique ne saurait se faire sans intégrer les enjeux sociaux et environnementaux. Il s'agit d'une opportunité pour les ZES et les pays d'accueil de s'orienter dès le départ vers une croissance verte et durable.

Modèle de la CNUCED pour développer des zones économiques durables

	NORMES ET POLITIQUES	ASSISTANCE TECHNIQUE	ASSISTANCE ADMINISTRATIVE
Emploi	Salaire minimum Horaires de travail et couverture sociale Autorisation des syndicats Égalité des genres Incitation à la certification par des tiers	 Inspecteurs du travail Médiateurs Ligne téléphonique de signalement Centre de liaison pour les problématiques d'égalité des genres 	Améliorer les conditions de travailÉtablir un dialogue social
Environnement	 Émissions de GES Gestion des déchets Utilisation de l'énergie Incitation à la certification par des tiers Promotion de l'économie circulaire 	 Traitement centralisé des effluents Système de collecte d'eau Services de recyclage Services de gestion des déchets dangereux Sources d'énergies alternatives Ligne téléphonique de signalement Implémentation de l'économie circulaire 	 Réduire l'utilisation des ressources naturelles Réduire les déchets Augmenter le recyclage Améliorer l'efficacité énergétique Adopter l'utilisation d'énergies renouvelablse
Santé et sécurité	 Protection de la santé et de la sécurité des employés Incitation à la certification par des tiers 	Clinique médicaleCaserne de pompiersLigne téléphonique de signalement	Prévenir les risques sanitaires et sécuritaires
Corruption	Normes et politiques anticorruption	 Ligne téléphonique de signalement Informations sur le signalement de la corruption 	Développer une capacité à détecter et à éviter des pratiques de corruption
Liens économiques	Soutien de l'employeur à la formation et au développement des employés	Assistance pour l'approvisionnement local	• Identifier et améliorer les fournisseurs locaux

SOURCE: UNCTAD WORLD INVESTMENT REPORT - SPECIAL ECONOMIC ZONES

Atteindre cet objectif implique principalement l'adoption de trois mesures :

- minimiser l'impact environnemental de la ZES dans sa conception ;
- orienter les activités des opérateurs industriels vers des secteurs durables ;
- maximiser l'impact social de la ZES en favorisant le « contenu local ».

Il faut structurer l'industrialisation de l'Afrique en étant beaucoup plus conscients qu'elle doit être orientée vers le développement durable. Il ne faut pas industrialiser comme l'a fait l'Europe. Il faut le faire sans sacrifier l'environnement, et promouvoir une approche industrielle qui crée des emplois, durables eux aussi. »

Paulo GomesCofondateur de New African Capital Partners

Minimiser l'impact environnemental de la ZES dès la conception

Pour minimiser l'impact environnemental, il est possible de faire des ZES de véritables vecteurs de croissance verte. Pour y parvenir, trois pistes complémentaires peuvent être suivies:

- l'implémentation et le suivi d'indicateurs d'impacts environnementaux dans la conception même des ZES;
- la mise en place de processus de production plus respectueux de l'environnement;
- le verdissement de la « supply chain ».

L'instauration d'indicateurs clairs, la fixation d'objectifs, leur suivi assidu et la mise en place d'actions correctives sont primordiaux dans la conception et la planification des ZES de nouvelle génération. Fixés dans les contrats entre les développeurs de la zone et les autorités publiques, ces objectifs peuvent concerner notamment :

- le quota d'émission de gaz à effet de serre (GES) de la ZES (construction et opérations);
- l'obligation ou l'incitation à la certification des opérateurs par des tiers ;
- la quote-part d'énergie renouvelable fournie par la ZES ;

• La gestion des déchets.
Les processus de production
jouent également un rôle
fondamental dans la minimisation
de l'impact environnemental.
À ce titre, l'Hawassa Industrial
Park en Éthiopie est un exemple
en la matière. Conçue dans le
cadre de la stratégie Climate
Resilient Green Economy (CRGE)
d'Addis-Abeba, cette zone
industrielle spécialisée dans
le textile a installé un système

ultramoderne zéro rejet liquide (Zero Liquid Discharge). Il permet de nettoyer les effluents et de recycler 90 % de l'eau du parc, minimisant ainsi l'impact sur les cours d'eau, la salinisation des sols ou encore les nappes phréatiques. Une installation vitale compte tenu du fait que l'industrie textile consomme 4 milliards de tonnes d'eau par an et qu'elle est le deuxième facteur de pollution de l'eau selon l'ONU.

L'un des principaux objectifs du Groupe Filatex est de passer de la production d'énergie fossile aux énergies renouvelables. Cela implique principalement de développer des moyens innovants pour décarboner nos zones industrielles à

Madagascar, et d'accroître l'accès à l'énergie des communautés locales. »



La « supply chain », de la fourniture d'énergie à l'expédition des marchandises, est un élément maieur à prendre en compte dans la poursuite du verdissement des ZES. Cela peut passer par l'installation et l'utilisation de source d'énergie renouvelable au sein même des zones ou par la diminution de l'empreinte carbone par la réduction des trajets d'exportation en localisant la production plus près des marchés ciblés. C'est notamment le cas pour le Parc industriel d'Adetikope au Togo. Les panneaux solaires installés sur les toits des unités de production et de stockage devraient permettre de réduire les émissions de CO2 de près de 240 000 tonnes par an. Par ailleurs, la localisation d'unités de production textile à proximité des matières premières et du bassin de consommation européen devrait permettre de diminuer les distances d'exportation de près de 23 000 km par an, soit une réduction des émissions de CO2 de plus de 5 000 tonnes par an.

L'instauration d'une politique de verdissement des ZES est primordiale. Atteindre une efficience optimale en matière de ressources et d'énergie, et réduire l'impact environnemental des industriels peut être un véritable catalyseur de la croissance durable. »

Dauda Foday SumaSenior Industrial Advisor
Global Green Growth Institute

Orienter les activités des opérateurs industriels vers des secteurs durables

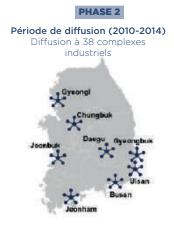
Afin de répondre aux exigences croissantes de la demande mondiale en matière de développement durable, tant sur la traçabilité des matières premières que sur la nature des produits finis, il est souhaitable d'orienter dès à présent les activités des opérateurs industriels des ZES vers des secteurs prioritaires pour les Objectifs de développement durable (ODD). Ces secteurs peuvent comprendre la santé, l'alimentation, les énergies renouvelables, les mobilités

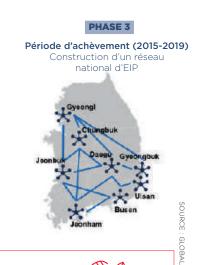
douces ou des produits innovants offrant des solutions low-cost aux problématiques environnementales et sociales des pays du continent africain. Cette orientation vers des ZES « carbon neutral » peut même devenir un véritable avantage concurrentiel pour les zones africaines vis-à-vis de la concurrence internationale pour attirer davantage d'investissements et répondre à une demande grandissante de la part des industriels. À titre d'exemple, le Programme

national pour les parc écoindustriels (EIP), créé en 2003 Corée du Sud et déployé en trois phases jusqu'à 2015, avait pour objectif de promouvoir un développement industriel plus respectueux de l'environnement. Ce programme, en orientant et en subventionnant les innovations des opérateurs vers la symbiose industrielle⁷, a ainsi permis d'économiser 1,35 million de tonnes équivalent pétrole d'énergie et d'éviter plus de 6 millions de tonnes de CO2 entre 2005 et 2015.

Le Programme national EIP (Corée du Sud) et son impact entre 2005 et 2015

PHASE 1 Période pilote (2005-2010) 5 complexes industriels









Projets de symbiose industrielle en opération



Eau économisée Émissions de

CO2 évitées

GREEN GROWTH INST

Regroupement d'entreprises situées à proximité les unes des autres partageant des besoins communs ou complémentaires (les déchets des uns pouvant devenir les matières premières des autres) ainsi que des éco-innovations, connaissances et procédés techniques.

Maximiser l'impact social de la ZES en favorisant le « contenu local »

Pour maximiser les retombées sur l'économie locale, il est souhaitable de favoriser le « contenu local » des activités liées à la ZES. Cela passe notamment par la mobilisation de facteurs de production locaux (capital, travail) ainsi que par des transferts de technologies et de savoir-faire. Une telle approche favorise par ailleurs l'adhésion des populations locales au projet (le fameux « social licence to

operate »). Pour concilier cet objectif avec l'impératif de compétitivité, il est possible de prévoir une montée en puissance progressive des exigences en matière de contenu local. Par exemple, il est possible d'augmenter tous les 5 ans le seuil minimum d'employés locaux – seuil que chaque entreprise présente dans la zone doit respecter pour bénéficier des avantages fiscaux et douaniers.

En outre, les infrastructures et services des ZES peuvent bénéficier aux communautés locales, qu'il s'agisse de zones résidentielles, de services d'éducation ou de santé. À cela peut s'ajouter la mise en œuvre d'initiatives comme la facilitation de l'emploi des femmes dans la zone, l'instauration de politiques antidiscrimination, l'établissement d'un salaire minimum, ou encore des offres de formation.

En Afrique comme ailleurs, la mise en place de zones industrielles et logistiques durables d'un point de vue environnemental et social est cruciale. Nous constatons que ces préoccupations constituent d'ailleurs un argument commercial de plus en plus important à l'égard des investisseurs, des industriels et des logisticiens désirant s'implanter sur le continent »

Simon Ardonceau

Head of Consulting & Business Development- JLL Afrique

PIA, une zone industrielle intégrée de nouvelle génération

Au Togo, la Plateforme industrielle d'Adetikope (PIA), fruit d'un partenariat entre ARISE et l'État togolais, a été inaugurée en juin 2021. Localisée à 15 km de Lomé, cette zone a vocation à développer des activités à haute valeur ajoutée, en particulier dans l'industrie textile, et à couvrir toute la chaîne de valeur, de l'approvisionnement en matières premières à la fabrication et à l'exportation de produits finis.

PRÉSENTATION DU PROJET

- Espace viabilisé de 410 ha à terme, doté d'infrastructures de qualité et sécurisées :
 - parc logistique de près de 20 ha et pouvant notamment accueillir jusqu'à 12 500 conteneurs
 - **entrepôts** de stockage et de chargement / déchargement des conteneurs
 - aires de stationnement pour les camions
- zones commerciales et des services communs
- Objectif d'attirer des entreprises logistiques et industrielles de premier plan principalement dans l'industrie textile
- Avantages fiscaux et douaniers dans le cadre du régime des zones franches de transformation pour l'exportation (ZFTE)

Une zone vouée aux secteurs du textile et de la logistique



PIA

UN FORT ENGAGEMENT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

- Traitement des effluents avec un système zéro rejet liquide (ZLD) sauvegardant plus de 1 milliard de litres d'eau par an
- Production et utilisation d'énergie renouvelable grâce à des panneaux solaires évitant plus de 240 000 tonnes d'émissions de CO2
- Redirection des exportations directement du lieu d'approvisionnement et de fabrication vers le marché de consommation européen évitant plus de 5 000 tonnes d'émissions de CO2 par an
- **Traçabilité du coton** digitalisée et certification non-OGM, « Made in Africa », « Better Cotton Initiative »
- Conformité avec le Oeko-Tex Standard 100 et l'indice Higg de la SAC
- Mise en place de formations et d'une couverture sociale complète (couverture santé et retraite) des employés du parc

Des certifications et technologies en faveur de l'impact social et environnemental



Émissions de CO2 évitées par l'énergie solaire



5 300 t/an

Émissions de CO2 évitées par redirection directe des exportations vers l'Europe





Certification



Formation

Institut de formation en partenariat avec KFW

PIA



Frédéric Maury, Julien Wagner - AFRICA CEO FORUM Amaury de Féligonde, Benjamin Romain, Kevan Raffi Khansari, Maha Khalfi, Simon Sibé - OKAN PARTNERS