

AFRICAN UNION

الاتحاد الأفريقي



UNION AFRICAINE

UNIÃO AFRICANA

**Comité technique spécialisé sur
les finances, les affaires
monétaires, la planification
économique et l'intégration
Réunion des experts
23-25 Octobre 2017
Addis-Abeba (Éthiopie)**

Eco/STC/MAEPI/EXP/10

**NOTE CONCEPTUELLE
« PROBLÈMES DE PRODUCTIVITÉ EN AFRIQUE »**

Mise en place d'un mouvement de productivité efficace en Afrique

1. INTRODUCTION

En tant qu'africains, nous avons tous la responsabilité et l'obligation de nous intéresser et de contribuer à la réalisation des objectifs de développement de l'Afrique. L'un des problèmes les plus redoutables auquel nous sommes confrontés en Afrique est la pauvreté, qui mène à l'exclusion sociale. La première étape permettant d'échapper à la pauvreté et à l'exclusion sociale est d'avoir une forme quelconque d'activité génératrice de revenus, décrite de façon générale comme emploi. Nous savons tous que le secteur privé est l'entité qui crée les emplois et qu'il revient au gouvernement de formuler des politiques de développement appropriées pour créer un environnement propice à la prospérité des affaires. Par ailleurs, il est de notre intérêt, en tant qu'APAP, de soutenir et de promouvoir la couverture et l'efficacité de la protection sociale pour tous.

La productivité peut être définie comme la transformation efficace et efficiente de ressources (intrants) en produits et services (extrants), avec une utilisation optimale de capital humain et de ressources physiques au profit de la société, de l'économie et de l'environnement.

La productivité N'est PAS simplement un concept technique restreint. Elle revêt également une large dimension sociale. La productivité est avant tout un état d'esprit. Elle cherche à améliorer constamment ce qui existe déjà. Elle repose sur la conviction qu'aujourd'hui, on peut faire plus qu'hier et encore mieux demain.

La productivité a toujours été reconnue et acceptée comme le facteur sous-jacent de la compétitivité et le moteur de la croissance. De nombreux facteurs contribuent à cela mais en fin de compte, ce sont les individus, les connaissances, les compétences et l'attitude qui feront la différence. Il est aussi de notoriété publique que les bonnes affaires prospèrent quand la productivité est plus élevée, que les travailleurs sont plus productifs lorsqu'ils sont fortement motivés et que le haut niveau de motivation découle de bonnes conditions de travail et d'un environnement de travail sain et sûr. L'accroissement de la productivité est le critère le plus important du succès de l'entreprise à long terme. C'est l'art de faire plus avec moins, de minimiser les coûts et maximiser les valeurs.

2. Raisons de l'adoption du mouvement de productivité

Le rôle du mouvement de productivité est de galvaniser le continent, en vue de réaliser une plus grande productivité et envisager un pas de géant pour l'Afrique dans un championnat mondial des continents. L'objectif du mouvement de productivité est de sensibiliser largement la population et la société à la productivité.

Parmi les principales activités de mouvements de productivité mises en œuvre avec succès figurent notamment :

- La sensibilisation au rôle de la productivité dans la promotion de la croissance économique et la création d'emplois ;
- L'enseignement d'une culture de productivité ; et

- L'autonomisation des acteurs et citoyens ordinaires à travers le transfert de compétences nécessaires pour stimuler la productivité.

Le mouvement de productivité est essentiellement une question de changement de mentalité. En tant qu'Africains, nous devons nous employer à instaurer au sein de nos populations une culture de travail acharné, de discipline et d'éthique du travail susceptibles de stimuler une productivité plus accrue.

Le fait que l'Asie ait réalisé les taux de croissance les plus élevés au monde au cours du dernier demi-siècle n'est pas sans rapport avec l'existence de nombreuses organisations nationales de productivité (ONP) dynamiques dans la région Asie-Pacifique et les activités de l'Organisation asiatique de productivité (APO), la seule organisation régionale intergouvernementale qui promeut activement la cause de la productivité.

Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer dans la promotion d'un mouvement de productivité dynamique en Afrique. Leur rôle est essentiel dans la sensibilisation de leurs populations et de leurs industriels à la productivité ainsi que dans l'adoption d'une attitude favorable à l'amélioration de la productivité. L'efficacité et la durabilité d'un mouvement de productivité dépend également de la mesure à laquelle les gouvernements s'engagent dans le mouvement, notamment par la mise à disposition de financement sur une base régulière et durable, particulièrement durant les premiers moments de l'existence du mouvement de productivité comme le nôtre (Afrique).

Les Organisations nationales de productivité (ONP) devraient jouer un rôle important en dirigeant les mouvements de productivité dans leurs pays respectifs. Mais en réalité, le niveau de renforcement de leurs capacités est loin d'être satisfaisant en Afrique. Le renforcement et l'amélioration des capacités des Organisations nationales de productivité (ONP) constituent une priorité. Il est souhaitable que les pays africains soient exposés aux meilleures pratiques et aux projets-pilotes disponibles dans le monde, notamment en Asie.

Le dialogue social et le consensus sont essentiels à la collaboration entre parties prenantes; ils constituent la pierre angulaire sur laquelle des partenariats doivent être établis dans le cadre du mouvement de productivité. Pour renforcer le tripartisme, créer un esprit d'appartenance et de prise en charge des responsabilités entre partenaires qui collaborent, une approche tripartite de la gestion du mouvement de productivité doit être adoptée.

3. PROBLÈMES POSÉS AU MOUVEMENT DE PRODUCTIVITÉ

3.1. Faible influence dans l'élaboration de politiques et stratégies

La capacité des gouvernements à élaborer des politiques efficaces dépend des informations relatives à leurs environnements économique, social, culturel et politique. Les gouvernements à travers le monde dépendent, dans une grande mesure, d'organisations de productivité pour obtenir les informations indispensables à l'élaboration de politiques.

L'aptitude des Organisations nationales de productivité (ONP) à produire les informations nécessaires à la prise de décisions dépend de leurs capacités et de leurs ressources financières. De par notre propre expérience, nous pouvons confirmer qu'il existe quelques insuffisances dans ces domaines. Les capacités et les ressources

financières des Organisations nationales de productivité (ONP) sont restreintes et couvrent à peine les dépenses de fonctionnement, d'où l'absence de dialogue technique et d'activités de recherches et développement.

3.2. Mécanismes structurels de partage et de diffusion des informations

Le monde évolue rapidement vers des structures économiques fondées sur la connaissance et les sociétés de l'information qui comprennent des réseaux d'individus, des organisations et des pays reliés électroniquement par une relation interdépendante et interactive. Les technologies de l'information disposent par ailleurs du potentiel pour faciliter la recherche et l'échange d'idées. Le fait que les Organisations nationales de productivité en Afrique ne puissent pas partager les connaissances et les expériences a des répercussions sur leur compétitivité et leur progrès.

3.3. Contraintes de capacité et de financement : raisons d'une focalisation à court terme

Les statistiques de productivité permettent aux gouvernements de hiérarchiser leurs défis et leurs opportunités économiques à court et à long terme. Les contraintes actuelles de capacité et de financement des ONP nuisent à leur capacité à fournir à leurs gouvernements respectifs des informations utiles relatives aux priorités économiques et aux stratégies à long terme.

3.4. Nouveaux scénarios de développement

Le changement intervient dans presque tous les domaines de l'existence humaine. On note l'émergence d'une nouvelle économie mondiale de l'information, soutenue par des changements révolutionnaires dans le domaine de la science et la technologie. Les innovations technologiques dans des domaines si différents comme les TIC, la science des matériaux et la biotechnologie sont fondamentalement en train de redéfinir l'économie mondiale.

Dans ce nouvel environnement économique mondial, l'information et les connaissances qu'elle procure constituent un facteur essentiel de compétitivité économique.

3.5. Absence de nouveaux modèles pour répondre aux besoins spécifiques des pays en développement

De toute évidence, il n'existe aucune solution universelle aux problèmes auxquels les pays africains sont confrontés. Étant donné que dans les pays africains, la majorité des gens vivent dans des zones rurales, toute tentative de relever les défis liés à la mondialisation et à l'ère électronique doit prendre en compte des stratégies de développement rural. La promotion de la science et de la technologie est le fondement du genre de progrès économique dont l'Afrique a besoin pour faire face à la concurrence.

4. FACTEURS CONTRIBUANT À LA BAISSÉ DE LA PRODUCTIVITÉ

Parmi les nombreux facteurs qui contribuent à la baisse de la productivité en Afrique, on peut citer :

- La mauvaise performance du secteur public et du secteur paraétatique
- L'absence d'un calendrier global des mouvements de productivité
- L'absence de compétitivité entre les entreprises locales
- Le bas niveau de qualification de la main d'œuvre, notamment au plan des PME informelles et dans le domaine de l'agriculture
- La faiblesse du tripartisme et le manque d'engagement politique à l'égard de la productivité
- La qualité du système d'éducation et de formation
- L'inefficacité des systèmes d'information sur le marché du travail
- Les systèmes de gestion des ressources humaines
- La qualité du dialogue social et
- L'état des infrastructures (électricité, transport, télécommunication etc.) et des services (santé, bureaucratie centrale et locale etc...)

5. AVANTAGES DE LA PRODUCTIVITÉ DANS L'ÉCONOMIE

5.1 Productivité et éradication de la pauvreté

Une productivité élevée, associée à de bonnes politiques de développement et de distribution est le meilleur moyen possible pour éradiquer la pauvreté.

5.2 Productivité et promotion de l'emploi

Plus une entreprise devient productive, plus elle peut générer des revenus et économiser pour de nouveaux investissements et la création de nouveaux emplois.

5.3 Productivité et normes de travail

La productivité est probablement plus en mesure de promouvoir des conditions et une qualité de vie décentes que des mécanismes législatifs uniquement.

5.4 Productivité et développement durable

La durabilité consiste en l'utilisation d'une unité de matières premières et d'énergie dans une économie, de telle manière que le produit qui en résulte contienne un minimum de déchets.

6. L'ASSOCIATION PANAFRICAINNE DE PRODUCTIVITÉ (APAP)

6.1. Historique de l'APAP

L'Association panafricaine de productivité (APAP) a été fondée suite à la déclaration faite par des délégations représentant six pays africains au 7^{ème} Congrès mondial sur

la productivité, en Malaisie, en novembre 1990. Ces pays (le Botswana, l'Éthiopie, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Nigéria et l'Afrique du Sud) ont constitué le premier comité intérimaire de l'APAP. La déclaration susmentionnée a reconnu la relation étroite qui existe entre l'amélioration de la productivité et le développement économique durable. Cette initiative a bénéficié du soutien total de la Confédération mondiale sur la science de la productivité (WCPS).

Après un démarrage lent, l'association a été relancée à la première Assemblée générale tenue à Pretoria, en novembre 1992. Un nouveau Conseil exécutif a été élu, la Constitution a été révisée et un nouveau Secrétaire exécutif élu.

En 1996, la proposition d'accorder le statut d'observateur à l'APAP a été faite par le Gouvernement sud-africain à la dix-neuvième session ordinaire du Comité technique spécialisé sur le développement social, le travail et l'emploi de la Commission de l'UA, proposition unanimement acceptée par la Commission et le Conseil des ministres. Cette démarche a permis à l'Association d'être sur le même pied d'égalité que des organisations comme l'Organisation internationale du travail (OIT), la Confédération panafricaine des employeurs (PEC) et l'Organisation de l'union syndicale africaine (OUSA) qui étaient mondialement connues.

En août 1999, lors d'une réunion tenue à Mbabane, au Swaziland, les chefs d'État et de gouvernement de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) ont adopté une Déclaration appelant à la création et à la mise en place d'organisations nationales de productivité dans les États membres. La Déclaration appelle par ailleurs au lancement de campagnes de sensibilisation à la productivité au sein du bloc économique.

Il était prévu que le financement vienne des cotisations des États membres, de dons, legs, subventions des gouvernements, individus et autres organisations, de produits de la vente de publications etc... Aucune décision ferme n'a été prise quant à la mise en œuvre du financement de l'APAP par les sources susmentionnées. Au départ, la plupart des activités étaient financées par le parrainage de l'OIT durant l'année 1995, pendant que les coûts administratifs étaient pris en charge par Productivity South Africa (alors connu sous le nom de National Productivity Institute - NPI) de l'Afrique du Sud. En 1996, l'Agence de développement norvégien pour la coopération (NORAD) s'est engagée à fournir un appui financier pour permettre aux pays africains de prendre part à la Conférence mondiale sur la productivité tenue à Johannesburg, en Afrique du Sud. La Conférence a été le fruit d'un effort conjoint de Productivity SA, WCPS et APAP. La Banque mondiale a offert 15 000 \$EU pour financer la participation des délégués à la Conférence panafricaine sur la productivité au Ghana, en juillet 1997.

6.2. Objectifs de l'APAP

- Fournir une plate-forme pour la promotion et le partage d'idées et d'expériences sur les stratégies, techniques et pratiques visant à l'amélioration de la productivité, de la croissance économique accélérée et du développement social en Afrique.
- Encourager le développement d'une culture de productivité dans les économies africaines, en vue d'assurer de meilleures conditions de vie sur le continent.

- Favoriser la coopération et la collaboration entre les organisations nationales de productivité et d'autres organes connexes en Afrique ou ailleurs, en vue de promouvoir la croissance durable de la productivité dans les économies africaines.
- Faciliter la création et la mise en place d'organisations, institutions ou centres nationaux de productivité dans tous les pays africains.

6.3. Structure de la gouvernance de l'APAP

En ce qui concerne la Constitution de l'APAP, la structure de gestion est composée de l'Assemblée générale (Comité directeur), du Comité qui est chargé de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée générale et du Secrétariat dirigé par le Secrétaire général et chargé de l'administration et de la coordination des activités et des programmes de l'association. Le Secrétariat est situé en Afrique du Sud, il est connu sous le nom de Productivity SA, depuis sa création à ce jour.

Le financement de l'Association provient de cotisations des membres, de dons et de subventions de gouvernements et autres organisations.

6.4. Rôle des Organisations nationales de productivité

Les principales responsabilités des ONP sont les suivantes :

- Établir un programme visant à améliorer la productivité du pays
- Promouvoir la croissance de la productivité et la culture de productivité
- Aider les entreprises à améliorer leur productivité par le renforcement de leurs propres capacités
- Acquérir et diffuser des informations relatives à la productivité.

Certains États membres de l'UA ont entrepris différentes initiatives visant à promouvoir la productivité au plan national, notamment à travers la création d'Organisations nationales de productivité (ONP) ; ces organisations jouent le rôle d'organes de coordination. Elles orientent et coordonnent les activités liées à la productivité dans leurs pays respectifs. Au plan continental cependant, les infrastructures institutionnelles africaines destinées à la promotion du mouvement de productivité sont toujours en voie d'émergence.

En raison du rôle important que peut jouer la productivité dans l'accélération de la croissance économique et du développement social en Afrique, certaines ONP existant dans les pays africains ont uni leurs efforts pour créer l'Association panafricaine de productivité (APAP) dont l'objectif principal est le renforcement du mouvement de productivité tant au plan régional que continental.

L'APAP ne compte actuellement que dix (10) pays membres :

- SADC - le Botswana, la Namibie, l'Île Maurice, l'Afrique du Sud, la Zambie et le Zimbabwe

- EAC - Le Kenya
- CEDEAO - Le Burkina Faso, le Ghana et le Nigéria.

L'APAP est une opportunité offerte à l'Afrique pour mettre en évidence les défis majeurs posés au continent et le rôle que la productivité peut jouer pour relever ces défis.

6.5. Besoins communs des pays membres de l'APAP

- Tous les pays participants ont souligné la nécessité de renforcer les capacités des ONP à travers la formation des formateurs et des consultants dans le vaste domaine de la productivité et de la gestion de qualité.
- Les ONP les moins avancées estiment qu'il faut intensifier les efforts en faveur de la sensibilisation et de la promotion de la productivité ; cette sensibilisation doit être entreprise avec "passion" et traduite en action sur le lieu de travail et dans les PME, à travers des programmes participatifs axés sur l'amélioration de la productivité.
- Appui des gouvernements respectifs par l'octroi de financements nécessaires depuis le stade de la sensibilisation jusqu'à celui de la réalisation des programmes d'action relatifs à la promotion de la productivité sur une base durable.
- Pertinence des programmes de l'ONP par rapport aux politiques et orientations nationales de développement, renforcement du réseau d'échange et de partage d'informations tant au plan national qu'international, sélection et concentration sur quelques domaines d'intervention pour établir les compétences de base de l'ONP et par conséquent le leadership dans ces domaines.
- Informations sur les meilleures pratiques et les projets - pilotes existants en Asie ainsi que sur les efforts de promotion de la productivité dans les pays membres où les Organisations asiatiques de productivité (OAP) ont travaillé avec succès.

6.6. Partenariats stratégiques de APAP

Bien qu'elle existe depuis 1992 et qu'elle soit reconnue par l'Union africaine comme l'une des agences spécialisées, l'APAP demeure faible avec seulement 10 membres actifs comme indiqué ci-dessus. Cependant, l'APAP a déployé des efforts considérables pour promouvoir la productivité en Afrique en : S'engageant dans des partenariats stratégiques avec des organisations internationales comme l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation asiatique de productivité (OAP) et le Centre japonais de productivité (JPC) entres autres.

À travers la subvention spéciale du Gouvernement japonais, l'OAP et le CJP ont mis en œuvre des projets de coopération technique pour les pays membres de l'APAP depuis 2006, dans un effort de renforcement de leurs capacités et de promotion de la

productivité en Afrique, à travers le partage d'expériences de productivité en Asie. Les efforts visant à stimuler la productivité requièrent la disponibilité d'une masse critique de praticiens formés dans le domaine de la productivité et l'OAP en a formés plus de 200 en Afrique jusqu'ici.

Ce groupe de professionnels de la productivité compétents est une importante initiative de développement d'une culture de productivité, mais il demeure insuffisant pour produire la masse critique des activistes nécessaires pour diriger le mouvement de productivité à travers le continent africain. Par conséquent, des efforts continus et l'exposition aux compétences et à la connaissance en matière de productivité sont impératifs. L'APAP dépend toujours de tels partenariats pour poursuivre la formation dans le domaine de la productivité à l'attention de plus grands groupes de professionnels à travers le continent, afin de passer à l'étape suivante du développement économique, en s'appuyant sur ses propres ressources humaines et ses institutions.

La coopération technique avec le JPC a permis à plus de 90 participants africains d'entreprendre des visites d'études au Japon, afin de s'informer sur les développements historiques du mouvement de productivité japonais et les méthodes et outils destinés à améliorer la productivité des entreprises japonaises. Le JPC a également envoyé des experts en productivité dans des pays africains pour mettre en œuvre des méthodes d'amélioration de la productivité comme 5S et KAIZEN au niveau des entreprises/usines des différents pays membres de l'APAP.

La récente Conférence de la TICAD VI (Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique), tenue au Kenya en août 2016, a examiné les principales politiques et les dispositifs institutionnels nécessaires à l'industrialisation en Afrique, en se focalisant également sur la contribution potentielle de l'approche KAIZEN. KAIZEN, terme japonais signifiant "Amélioration" fait référence à un processus d'innovation dans des entreprises impliquant l'ensemble du personnel ; il peut être appliqué à des domaines relevant du service à la clientèle, de la fourniture de produit, du contrôle de qualité, du développement de nouveaux produits, de l'automatisation et des relations de coopération employé/employeur, entre autres.

Le Gouvernement japonais et l'Union africaine ont conclu un accord par lequel le Gouvernement japonais fournit un appui technique, notamment sur les questions de productivité et de compétitivité (KAIZEN) à l'Afrique par l'entremise de l'Agence de coopération internationale japonaise (JICA), sous les auspices du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

Compte tenu des conclusions de la TICAD VI et de l'accord de l'UA, l'APAP voit une grande opportunité de grimper l'échelle de la productivité en appuyant sur et en créant des ONP efficaces sur le continent ; ces ONP pourront offrir des programmes de formation bien conçus comme KAIZEN dans tous les États membres de l'UA. Avec ses bons antécédents en matière d'activités de développement de la productivité, l'APAP se doit d'exhorter les économies membres à stimuler le mouvement de productivité dans leurs économies respectives.

6.7. Défis posés à l'APAP

- Construire les infrastructures institutionnelles de l'APAP et renforcer le Secrétariat

- La campagne d'adhésion demeure un défi majeur et un effort collectif est nécessaire pour s'assurer que le nombre de membres augmente de façon significative dans tous les États membres de l'UA.
- Faire pression sur les principales parties prenantes (gouvernements, employeurs et responsables syndicaux) pour obtenir du soutien et établir des partenariats à travers les plateformes de l'Union africaine.
- Diriger activement le mouvement de productivité au plans local et régional, en vue de la croissance de l'économie et de l'amélioration de la qualité de vie des africains.
- Droits d'adhésion impayés.

7. PROGRAMME DE PRODUCTIVITÉ 2010-2016 DE L'UA POUR L'AFRIQUE (PAFA)

7.1. Contexte

La septième session du Comité technique spécialisé sur le développement social, le travail et l'emploi a adopté un "Programme de productivité 2010 – 2016 pour l'Afrique (PAFA)", dans le but d'améliorer la qualité de vie des populations africaines à travers l'amélioration de la productivité. L'APAP est l'organe chargé de la mise en œuvre de ce programme.

Le PAFA repose sur trois objectifs :

- (i) Accroître la valeur ajoutée, la productivité et la compétitivité des économies africaines ;
- (ii) Faciliter l'amélioration de la culture de productivité des populations africaines ; et
- (iii) Mobiliser tous les acteurs compétents aux plan national, régional et continental aux fins du développement socio-économique.

Pour s'assurer de l'atteinte des objectifs susvisés, les stratégies suivantes ont été adoptées :

- a) Promouvoir les relations patronales-syndicales au sein des entreprises/organisations ;
- b) Promouvoir la productivité dans les secteurs clés de l'économie, particulièrement le secteur informel, les PME, le secteur public/paraétatique, les entreprises industrielles et communautaires ;
- c) Favoriser l'utilisation par toutes les parties prenantes des approches techniques, outils et procédés de productivité ;
- d) Encourager et soutenir la mise en place d'ONP et le renforcement de celles déjà existantes dans les pays membres ;
- e) Créer des infrastructures continentales et régionales pour stimuler et coordonner le mouvement de productivité en Afrique ; et
- f) Etablir et entretenir un partenariat stratégique avec les institutions internationales et régionales.

7.2. Exemples de réussite de projets APAP/UA

La Commission de l'UA et L'APAP ont commencé la mise en œuvre du « Programme de productivité pour l'Afrique » en 2011 par la première session de formation des formateurs qui a sensibilisé aux techniques d'amélioration de la productivité pertinentes pour les MPME.

Conformément à la septième Réunion conjointe annuelle de la Conférence des ministres africains des Finances, de la Planification et du Développement économique de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, et de la Conférence des ministres de l'Economie et des Finances de L'union africaine, les dirigeants de l'UA se sont engagés à: "**ENTREPRENDRE** des efforts conjoints avec les ministres de l'Emploi, de l'Industrie, du Développement économique et des Finances ainsi qu'avec d'autres organes compétents des secteurs public et privé pour promouvoir le dialogue social et la productivité en appui à la mise en œuvre des politiques industrielles sur tous les plans, en mettant plus particulièrement l'accent sur les PME et l'agro-business". Assembly/AU/Dec. (XXIII)¹

Le deuxième projet a été mis en œuvre en Tanzanie, en 2015, en vue d'améliorer la situation des économies africaines dans la concurrence mondiale ; elle a été intitulée : "AU-PAPA-ILO MSMEs Productivity Capacity Building Initiative" (Initiative de renforcement des capacités en matière de productivité AU-PAPA-ILO MSMEs)

L'initiative est constituée des composantes suivantes :

Au niveau micro économique (entreprises) :

- a. Pré-évaluation de la productivité d'entreprises pilotes sélectionnées comme sociétés types, en utilisant l'outil adopté.
- b. Formation du personnel des entreprises pilotes sélectionnées ; le paquet de productivité UA-APAP-OIT est composé de techniques/outils de productivité choisis.
- c. Mise en œuvre sur le site des techniques /outils de productivité par des experts des Sociétés types et l'Organisation nationale de productivité /ou l'Agence de promotion des MPME

Au niveau meso (intermédiaire) :

- a. Renforcement des capacités de l'Organisation nationale de productivité et/ou des agences nationales de promotion des MPME avec deux activités : Évaluation et élaboration de plan de développement institutionnel.
- b. Formation des dirigeants des associations des MPME dans les domaines de la sensibilisation à la productivité, du plaidoyer, de la communication et du lobbying.

7.3. Plan d'action APAP/UA.

¹ DÉCISION SUR LA PRODUCTIVITÉ, LA COMPETITIVITÉ ET L'INDUSTRIALISATION, Conférence de l'UA, Malabo, Juin 2014

a) Appuyer les activités des ONP des pays membres de l'APAP / redéfinir les rôles de l'APAP

Une perspective sous-régionale est prévue dans trois Communautés économiques régionales au moins : La Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté pour le développement de l'Afrique australe (SADC) et la Communauté économique pour l'Afrique (CEA). Ces trois CER sont les plus avancées des huit quant à l'amélioration de la productivité, notamment si l'on considère l'existence de politiques régionales sur la productivité soutenue par l'engagement en faveur de la création d'une organisation régionale de productivité.

b) Accroître le nombre de pays membres de l'APAP/ Adhésion à l'APAP sur la base des États membres et non des ONP

Le projet devrait être lié à la demande de création d'un organe continental de productivité par les chefs d'État et de gouvernement. L'APAP devrait être renforcée en vue d'atteindre cet objectif de création d'une organisation continentale.

c) Accroître la productivité et développer l'outil de mesure de la compétitivité

L'APAP et l'UA font partie du Groupe de travail technique qui est sur le point d'élaborer un système statistique solide pour relever les défis et formuler des recommandations à la prochaine réunion du Comité des Directeurs généraux des bureaux nationaux de statistiques. L'un des résultats escomptés est l'adoption de l'indice de la méthodologie de productivité et de compétitivité.

d) Accélérer la mise en œuvre du PAFA (Mise en œuvre, suivi et évaluation)

e) Formaliser la mise en place d'un Conseil africain de productivité (APCO) comme Organisation continentale de productivité pour diriger le mouvement de productivité en Afrique.

8. PREMIER PLAN D'ACTION PRIORITAIRE QUINQUENNAL SUR L'EMPLOI, L'ÉRADICATION DE LA PAUVRETÉ ET LE DÉVELOPPEMENT INCLUSIF (5YPP) (2015-2019)

Le Plan d'action (2015-2019) de l'UA sur l'emploi, l'éradication de la pauvreté et le développement inclusif consacre l'un de ses six principaux domaines prioritaires à répondre à la nécessité d'améliorer et de promouvoir la productivité en Afrique.

Ce plan est un cadre stratégique qui alimente les aspirations, objectifs et domaines prioritaires du premier Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 et de l'Agenda 2030 : Objectif de développement durable des Nations Unies.

DEP (Domaine essentiel de performance) résultat 2 : Augmentation de la productivité et amélioration de la compétitivité des économies africaines

<p>Réalisation 2.1: Renforcement et développement de plates-formes et de processus inclusifs sur plusieurs plans (continental, CER, EM) et avec l'Association panafricaine de productivité, les Nations Unies et des organisations internationales (par exemple : l'ONUDI, l'Organisation asiatique de productivité) pour promouvoir la compétitivité et la productivité ; élaboration de programmes pour le Conseil africain de productivité (en cours de création), formulation d'une stratégie de communication.</p>	<p>Indicateur 2.1.1: Mise en place de Plate-forme virtuelle et de processus de partage des connaissances au niveau des États membres de l'UA et des CER, faisant activement la promotion de la compétitivité et de la productivité.</p>
<p>Réalisation 2.2: Élaboration et mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités en matière de productivité pour les MPME, le secteur agricole et le secteur public (y compris par le développement de la chaîne des valeurs) au niveau des CER, en ciblant les femmes et les jeunes</p>	<p>Indicateur 2.2.1: Programmes de renforcement des capacités en matière de productivité destinés aux MPME, opérationnels à l'UA et dans 3 CER au moins et incluant des stratégies de soutien aux / et d'autonomisation des femmes et des jeunes.</p>
<p>Réalisation 2.3: Élaboration et mise en place de l'indice de productivité et de compétitivité pour l'Afrique</p>	<p>Indicateur 2.3.1: Engagements de l'UA et des CER en faveur de l'indice de productivité et de compétitivité ; mise au point, essais et mise en œuvre de l'indice</p>

Les activités susmentionnées visent à l'atteinte des objectifs spécifiques du programme de productivité (2010) de l'UA pour l'Afrique, de l'Agenda 2063, de la Décision de la Conférence de l'UA sur la productivité et la compétitivité pour une industrialisation accélérée, du premier Plan d'action prioritaire quinquennal sur l'emploi, l'éradication de la pauvreté et le développement inclusif (2015-2019), du Programme de renforcement des capacités des MPME en matière de productivité et de la Charte de l'UA sur la fonction publique.

Par ailleurs, ces réalisations contribuent largement à la mise en œuvre effective des objectifs de la TICAD appuyant les efforts de l'Afrique en faveur de l'amélioration de la productivité. Plus particulièrement, la TICAD V poursuit, entre autres objectifs pertinents de productivité, les buts suivants :

- i. Appui au renforcement des capacités de 30000 personnes dans le domaine des affaires et de l'industrie par l'entremise de KAIZEN ;
- ii. Réseautage des institutions œuvrant pour la promotion de la productivité dans les pays africains ;
- iii. Promotion du développement de l'économie verte.

9. PERSPECTIVES

Conformément au Plan d'activités triennal (2017/18 - 2019/20) de l'APAP, l'Association mettra en œuvre des efforts concertés pour promouvoir les aspirations de l'Agenda 2063 ; elle a adopté l'intention stratégique suivante : «**Développer et étendre un mouvement de productivité à l'échelle de l'Afrique pour stimuler l'économie et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des Africains**». Cette

intention, l'organisation compte la réaliser à travers les objectifs et résultats qui figurent dans la Déclaration de la TICAD IV et dans l'Agenda 2063.

Au cours d'une réunion de planification tenue à l'île Maurice le 8 février 2017, les 10 pays membres de l'APAP représentés ont convenu de se focaliser sur les domaines essentiels de performance suivants, pendant les trois prochaines années, afin de créer un mouvement de productivité viable pour l'Afrique :

DEP (Domaines essentiels de performance)		Objectifs
1.	Renforcement institutionnel du secrétariat de l'APAP	Mise en place d'un secrétariat permanent de l'APAP
		Élaboration d'un cadre de récompenses en matière de productivité pour l'Afrique
2.	Campagne d'adhésion	Accroissement du nombre de membres et participation des pays africains aux activités de l'APAP
		Développement d'une campagne de plaidoyer plus forte et introduction de stratégies d'incitation pour les membres à jour de leurs cotisations
3.	Partenariats stratégiques	Établissement et consolidation de partenariats efficaces avec des organisations continentales, internationales et de développement économique et social
		Création d'un mouvement africain de productivité développé et soutenu par l'UA en partenariat avec l'APAP
		Promotion de l'intégration de la productivité dans tous les secteurs économiques et dans les programmes de développement des États membres de l'UA
4.	Renforcement des capacités des organisations nationales de productivité	Renforcement et développement/amélioration des capacités du personnel des ONP
		Renforcement des capacités des jeunes et des femmes du continent - Programme de développement agréé pour l'Afrique et mise en place d'un système de certification pour les professionnels /évaluateurs de productivité
		Fourniture d'assistance technique, partage d'informations sur la promotion de la productivité et intervention auprès des organisations nationales de productivité existantes et de ceux qui envisagent d'en créer en Afrique.
		<i>Développement d'un Système de vérification 5S pour un environnement de qualité en l'Afrique</i>
5.	Diffusion et partage d'informations	Promotion du partage d'idées, d'expériences et de meilleures pratiques relatives à l'amélioration de la productivité en Afrique
6.	Financement	Financement durable de l'organisation

10. OBSERVATIONS

Pour l'APAP, il n'y a aucun doute qu'à l'avenir, l'Afrique doit renforcer sa compétitivité et inculquer une mentalité de productivité et d'innovation à tous ses États membres, en leur permettant de tirer profit d'initiatives coordonnées, axées sur la productivité. À effet, il revient à l'UA de prendre en compte les propositions suivantes :

- 1) L'UA doit placer les questions de productivité au centre du travail réalisé dans l'objectif de la réalisation de l'Agenda 2063, À cet égard, les pays membres de l'APAP ont élaboré un plan d'activités pour traiter des questions essentielles relatives à l'amélioration de la productivité.
- 2) Les activités susmentionnées prendront également en compte la promotion de la productivité comme un moyen de soutenir et de favoriser

l'intégration économique régionale et inter-régionale ; elles intégreront par ailleurs la recherche de financement pour les projets de la TICAD VI (AU/JAPAN), en appui aux initiatives liées à la productivité sur le continent africain.

- 3) Bien que l'APAP ait été désignée comme la structure officielle de mise en œuvre du "Programme de productivité pour l'Afrique", l'UA doit jouer un rôle de premier plan et consacrer un peu de temps à la recherche des voies et moyens nécessaires pour soutenir les activités de l'APAP, notamment le renforcement du Secrétariat, tant financièrement que dans la coordination de ses activités. À l'heure actuelle, la responsabilité de la coordination des activités de APAP incombe uniquement à Productivity SA ; ce qui pèse sur ses ressources limitées.

En tant qu'APAP, nous espérons que la présente conférence nous aidera à réaliser les objectifs susmentionnés et amènera l'Afrique à prendre les mesures nécessaires pour lancer une nouvelle ère de progrès et de prospérité, en reconnaissant l'importance de la relance de la productivité pour un développement économique plus élevé.

11. COORDONNÉES :

SECRETARIAT

Personne de contact	de Mme Mokgadi MAHLAKGANE
Adresse postale	PO Box 235, Midrand, South Africa, 1685
Adresse physique	International Business Gateway, Cnr New and Sixth Roads, MIDRAND 1685, South Africa
Téléphone	27 (11) 848 5330
N° de télécopie	+27, 11, 848, 5555/5560
Adresse courriel:	info@pa-pa.co.za
Adresse courriel:	mokgadim@productivitysa.co.za
Site Web	www.pa-pa.co.za