

Agenda mondial de la JICA

N° 4 Développement du secteur privé



**OBJECTIFS
DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE**



L'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) œuvre à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

1. Objectif

(1) Objectif de l'Agenda mondial

La croissance des entreprises privées, ou le développement du secteur privé¹, est le moteur d'une croissance économique autonome, de la création et du développement de l'emploi, ainsi que de l'augmentation du revenu national. C'est le fondement des finances publiques ou des revenus nationaux. Les pays en développement sont confrontés à de multiples défis qui entravent leur croissance économique. Les environnements externes qui échappent au contrôle des entreprises privées (les politiques industrielles et d'investissement et l'environnement des affaires) doivent être améliorés. Parallèlement, les connaissances de base, les technologies, l'expertise et les ressources humaines – qui sont des piliers de la croissance des entreprises – doivent être maîtrisées et développées. En fournissant une aide pour surmonter ces défis qui nécessitent l'intervention du secteur public et en comblant les manques de financement, la JICA entend encourager l'essor des entreprises privées des pays en développement et améliorer leur compétitivité, promouvoir l'innovation, l'investissement et les industries, et assurer une croissance et un développement durables et de qualité. La JICA encourage également la résilience économique des pays en développement et du Japon grâce à une collaboration et un partenariat renforcé entre les entreprises locales et japonaises.

(2) Objectifs des scénarios de développement (« clusters »)

Afin d'atteindre l'objectif ci-dessus, la JICA s'efforce d'obtenir les résultats suivants dans le cadre de son Agenda mondial. (La JICA accorde une attention particulière aux clusters (I) à (III).)

- Développement d'entrepreneurs et d'entreprises compétitives. ((I) l'initiative « Kaizen en Afrique » et (II) l'aide aux entrepreneurs pour créer des entreprises innovantes (NINJA))
- Amélioration des environnements externes (les politiques industrielles et d'investissement et l'environnement des affaires) et accès au financement et aux marchés, deux facteurs clés de la croissance des entreprises privées. ((III) Promotion des investissements et des industries en Asie)

¹ Le terme « développement du secteur privé » est utilisé par les agences des Nations unies, la Banque mondiale, les partenaires de développement et les instituts de recherche (comme le CSIS) pour désigner les efforts visant à créer et faire croître des entreprises privées dans les pays en développement et à garantir leur croissance et leur compétitivité.

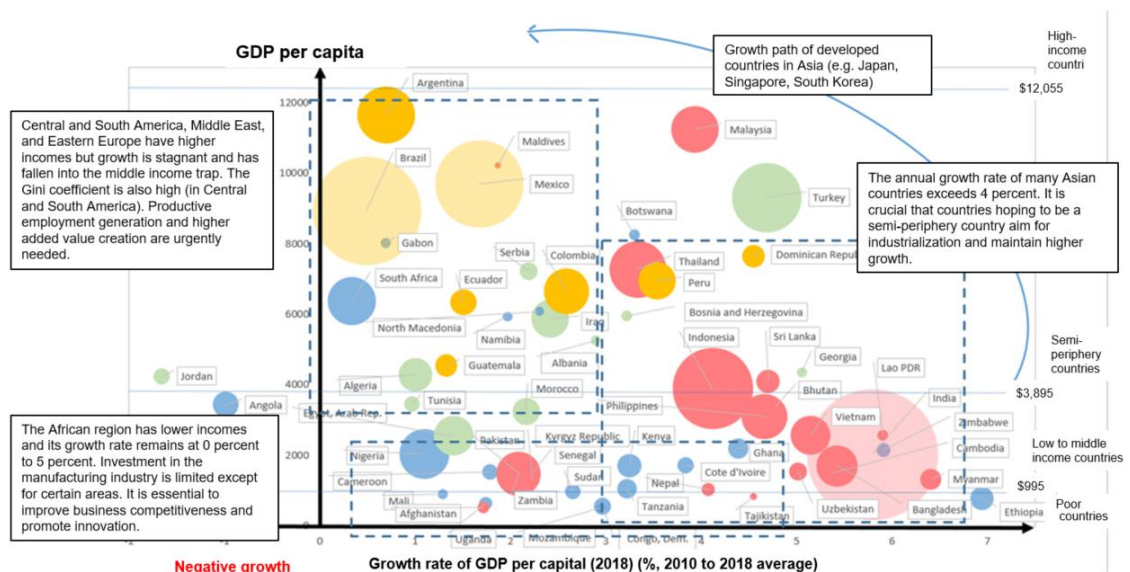
2. Situation actuelle, analyse des problèmes et justification des objectifs

(1) Situation actuelle et analyse des problèmes

Une grande partie du PIB d'un pays provient du secteur privé et l'essor des entreprises privées est le moteur de sa croissance économique durable². Les profits générés par les entreprises privées sont liés aux revenus fiscaux d'un pays, source de financement des infrastructures. Les entreprises et l'économie se développent à mesure que les entreprises privées accroissent leurs bénéfices et réalisent des investissements. La croissance des entreprises crée davantage d'opportunités d'emploi tout en augmentant les revenus. La croissance de la consommation est la clé de la croissance économique. La croissance durable du secteur privé permettra en outre d'atteindre l'ODD 8: Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Cependant, comme l'illustre le graphique ci-dessous, le secteur privé des pays en développement a généralement du mal à maintenir une croissance durable. Les raisons sont différentes pour chaque région.

En outre, la situation mondiale entourant le secteur privé est en train d'évoluer. Par exemple, le modèle de développement industriel progressif centré sur l'industrie manufacturière traditionnelle connaît des changements majeurs. La transformation numérique et écologique des industries et des économies s'accélère, en partie en raison de la pandémie de COVID-19.



² Le secteur privé (hors agriculture) représente environ 80 % du PIB du Japon. (Source : Données du Système de comptabilité nationale, bureau du Cabinet).

- Afrique : Le taux de croissance du PIB par habitant et les niveaux de revenu sont faibles (croissance négative entre 2015 et 2018). Les exportations sont essentiellement constituées de produits primaires et le taux de croissance de la valeur ajoutée par travailleur est négatif dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne, à l'exception de certains pays (par exemple l'Éthiopie). L'agriculture représente plus de la moitié des emplois, mais seulement 20 % environ du PIB. Malgré cette situation, un certain nombre de startups ont été créées en faisant de l'adversité une opportunité, y compris lors de la pandémie de COVID-19. Ces entreprises apportent la valeur ajoutée qui contribue à résoudre les problèmes sociaux. Les investissements en capital-risque progressent également. Cependant, l'accès au financement reste une contrainte majeure pour la croissance des entreprises dans cette région (les facilités de crédit ne sont accordées qu'à 20 à 30 % des entreprises). Accompagner les entrepreneurs et promouvoir l'innovation est la clé pour modifier le scénario de développement centré sur l'industrie. Afin de parvenir à une croissance durable des entreprises, il est essentiel de fournir un soutien dans les domaines qui échappent au contrôle des entreprises ou qu'elles ne peuvent pas gérer de manière indépendante, tels que l'amélioration de l'environnement des entreprises, y compris les politiques et les cadres, et le partage de l'expertise sur la croissance commerciale et technologique (méthodologies Kaizen, SDE). À cet égard, l'expérience du Japon continue de susciter un intérêt considérable.
- Asie : Le taux de croissance du PIB par habitant est stationnaire (environ 5 %). Alors que certains pays sont sur le point de rejoindre les rangs des pays à revenu intermédiaire, le dividende démographique est sur le point de toucher à sa fin dans la région de l'ANASE. De nouveaux progrès industriels sont nécessaires pour maintenir une croissance élevée et éviter le piège du revenu moyen. La région joue également un rôle dans le maintien de la chaîne d'approvisionnement du Japon et d'un ordre économique international libre et équitable. Pour créer une situation gagnant-gagnant pour le Japon et les pays asiatiques, il faut renforcer les liens avec les entreprises des pays développés et poursuivre le progrès industriel dans le cadre des stratégies de coopération de l'« Indo-Pacifique libre et ouvert » (FOIP) et des « Perspectives de l'ANASE sur l'Indo-Pacifique » (AOIP).
- Amérique centrale et du Sud, Moyen-Orient et Europe de l'Est : Les revenus dans ces régions sont plus élevés, mais la croissance économique stagne. L'Amérique centrale et du Sud affiche un coefficient de Gini plus important (disparité et inégalité des revenus) tandis que le Moyen-Orient doit composer avec un taux de chômage relativement plus élevé. De grands fabricants japonais opèrent au Mexique, mais la région offre globalement des possibilités limitées d'intégration des chaînes de

valeur mondiale (CVM). Ces régions doivent donc créer plus d'emplois et améliorer la qualité et la productivité. À cette fin, il est essentiel de calibrer le développement des ressources humaines en fonction des exigences des industries.

- Promotion des industries liées au tourisme : L'industrie du tourisme, y compris ses industries connexes, représente 10,4 % du PIB mondial et 9,9 % de l'emploi. Sa part dans les exportations mondiales a atteint 7 % en 2016. Le tourisme est une industrie très prometteuse dans de nombreux pays en développement. Ce secteur génère des devises étrangères avec des ressources nationales existantes, tire un large éventail de sous-industries liées et offre des opportunités d'emploi. La cible 8.9 des ODD fixe l'objectif suivant : « D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux ». Cependant, l'industrie du tourisme a été la plus durement touchée par la pandémie de COVID-19, pointant ainsi du doigt la nécessité d'en faire une industrie véritablement durable et résiliente. La promotion de l'industrie du tourisme sert non seulement des aspects économiques, mais aussi la préservation et le développement des paysages naturels, des structures historiques et des modes de vie, de la culture et des traditions des populations locales. En effet, les ressources touristiques contribuent à la préservation du patrimoine commun de toute l'humanité, maintiennent les identités locales vivantes et donnent aux populations un sentiment de fierté et un but dans la vie. Pour réussir, nos initiatives doivent maximiser les impacts positifs et limiter les impacts négatifs, notamment la destruction de l'environnement et du patrimoine culturel et naturel, mais aussi les effets néfastes sur les moyens de subsistance des résidents locaux.

(2) Définition des objectifs de l'Agenda mondial

Compte tenu de la situation actuelle des pays en développement et de leurs défis décrits au point (1) ci-dessus, la JICA a défini l'objectif de son Agenda mondial autour des priorités suivantes : a) Il est nécessaire d'améliorer l'environnement des affaires, condition préalable à la croissance des entreprises, et d'élaborer des politiques de promotion des investissements et des industries en collaboration avec d'autres partenaires de développement. (b) L'amélioration de la compétitivité des entreprises est indispensable pour initier une croissance tirée par le secteur privé. Pour ce faire, il faut développer une infrastructure institutionnelle à travers la méthode Kaizen, qui suscite un intérêt considérable en Afrique, et soutenir les startups. c) L'amélioration de l'accès au financement est essentielle et des efforts novateurs sont nécessaires pour y parvenir. d) En Asie en particulier, il est important de renforcer les liens entre le Japon et ses pays partenaires afin d'assurer la résilience économique de toute la région.

Pour atteindre les objectifs de son Agenda mondial, la JICA s'occupe principalement de l'essor des entrepreneurs et des entreprises, de la promotion des investissements et des industries et du développement du tourisme durable. La JICA fournit une assistance pour l'essor des entrepreneurs et des entreprises et la promotion de l'investissement et des industries en cinq volets (politique, financier, accès au marché, gestion d'entreprise et technologies, et innovations). Le développement du tourisme durable se divise pour sa part en quatre volets (politique et environnement des affaires, ressources touristiques, infrastructures et ressources humaines). À travers ses initiatives, la JICA accorde une attention particulière aux clusters (I) à (III).

Essor des entrepreneurs et des entreprises

Il est nécessaire de développer les entreprises en s'appuyant sur des organismes d'aide aux entreprises et d'améliorer la compétitivité des entreprises privées à travers des mesures gouvernementales. En Afrique en particulier, où il y a encore de nombreux pays à faible revenu, la JICA se concentre sur (I) l'initiative « Kaizen en Afrique » pour tirer parti des méthodes de gestion maîtrisées par le Japon, notamment le Kaizen, et améliorer ainsi la compétitivité commerciale pour la gestion des affaires et de la production des entreprises.

La JICA se concentre également sur (II) l'aide aux entrepreneurs pour créer des entreprises innovantes (NINJA : Next Innovation with Japan) afin de créer des startups, gonfler les investissements en capital-risque, faire émerger de nouvelles industries et élaborer des modèles d'affaires et des industries qui contribuent à résoudre les problèmes sociaux.

Promotion des investissements et des industries

Les gouvernements doivent concevoir et mettre en œuvre des politiques d'investissement et de promotion industrielle. L'Asie, qui compte de nombreux pays à revenu intermédiaire, abrite de nombreuses chaînes d'approvisionnement japonaises. La JICA se concentre sur (III) la promotion des investissements et des industries en Asie afin de fournir un soutien global visant à attirer les IDE des entreprises japonaises ainsi que des entreprises des pays développés grâce à l'amélioration de l'environnement des affaires et le renforcement des capacités des entreprises locales par le biais de stratégies de développement industriel.

Développement du tourisme durable

L'industrie touristique a été gravement affectée par la pandémie de COVID-19. Il est nécessaire d'assurer la pérennité de ce secteur en tant qu'employeur et contributeur majeur au PIB dans les pays en développement, mais aussi en tant que garant du patrimoine culturel, de l'identité et de la fierté des populations locales.

(3) Initiatives des donateurs internationaux

- Le Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (DCED)³ sert de plateforme des donateurs pour le développement du secteur privé. Le DCED collecte des informations pertinentes et offre des conseils, vérifie et diffuse les approches efficaces et mène des recherches sur les dernières tendances. Le DCED tient des réunions annuelles et dispose de groupes de travail sur des sujets spécifiques : mesure des résultats, réforme de l'environnement des affaires, engagement du secteur privé dans les pays affectés par des conflits, croissance verte et autonomisation économique des femmes.
- Le Groupe de la Banque mondiale, composé de la Banque mondiale et de la Société financière internationale (SFI)⁴, concentre ses efforts sur l'environnement des affaires, à savoir les facteurs extérieurs aux activités des entreprises. L'indice de facilité de faire des affaires, publié par le Groupe de la Banque mondiale chaque année jusqu'en 2019, est largement utilisé comme référence. Ces classements suggèrent que les réglementations et procédures complexes d'enregistrement, d'autorisation et de fiscalité pèsent sur l'entrepreneuriat et le démarrage des startups (en particulier les PME ayant moins de ressources financières) à moins que les gouvernements ne mettent activement en œuvre des stratégies de soutien aux entreprises. Ces réglementations et procédures doivent donc être simplifiées et facilitées.
- D'autres partenaires engagés dans le développement du secteur privé (par exemple les pays donateurs et les donateurs internationaux) ont généralement adopté une attitude prudente à l'égard des interventions des gouvernements ou des organismes publics (notamment par l'utilisation de prêts à faible taux d'intérêt, de subventions ou de services de développement des entreprises) parce qu'ils estimaient qu'elles pouvaient fausser les marchés. En 2008, ces partenaires ont revu leur perception des politiques industrielles (de développement) à la lumière du « Rapport sur la croissance 2008 », publié sous l'égide de la Banque mondiale. Dans ce rapport, des universitaires renommés⁵ ont montré l'effet positif des politiques industrielles en fonction de la

³ Le DCED compte 24 membres. Il s'agit du DFAT, Australie ; ADA, Autriche ; MAE, Belgique ; AMC et CRDI, Canada ; MAE, Danemark ; MAE, Finlande ; BMZ/GIZ, Allemagne ; DFA, Irlande ; JICA, Japon ; MAE, Luxembourg ; MAE, Pays-Bas ; MAE, Norvège ; SIDA, Suède ; DDC/SECO Suisse ; FCDO, Royaume-Uni ; USAID, États-Unis ; UE ; FAO ; OIT ; TIC ; OCDE ; ONUDI ; Groupe de la Banque mondiale (SFI) et Fondation MasterCard. La JICA est devenue membre en 2016.

⁴ La SFI est une organisation qui offre des services d'investissement, financiers et de conseil pour encourager le développement du secteur privé dans les pays en développement. La SFI mène des enquêtes sur l'environnement des affaires dans divers pays. Le rapport « Doing Business », publié par la Banque mondiale et la SFI chaque année de 2003 à 2019, compare principalement la facilité pour les PME de faire des affaires dans leur pays, en utilisant les mêmes indices pour tous et crée ainsi un classement.

⁵ Dialogue entre Joseph Stiglitz et l'Initiative for Policy Dialogue (« cela peut être efficace si des politiques appropriées sont adoptées en faisant les bons choix de technologie et d'industrie ») ; Ha-Joon Chang (« les

situation du pays, et l'intervention gouvernementale en appui aux industries a commencé à être perçue plus favorablement.

(4) Points clés de la politique du gouvernement japonais

- **Charte de la coopération au développement**
La Charte de la coopération au développement définit un enjeu prioritaire : « la croissance de qualité » et l'éradication de la pauvreté par cette croissance, et établit clairement que la croissance économique obtenue grâce à la croissance du secteur privé est essentielle.
- **Indo-Pacifique libre et ouvert (FOIP) :**
Les trois piliers du Japon pour parvenir à un « Indo-Pacifique libre et ouvert » comprennent « la promotion et l'établissement de l'État de droit, de la liberté de navigation, du libre-échange, etc. » et « la poursuite de la prospérité économique (à savoir la connectivité et le renforcement des partenariats économiques) ». Dans la région Indo-Pacifique, la JICA encourage le libre-échange par le développement des ressources humaines et soutient la connectivité physique (par exemple, le développement de zones économiques spéciales (ZES)) et la connectivité institutionnelle (par exemple, les normes internationales et les droits de propriété intellectuelle).
- **Coopération sur les « Perspectives de l'ANASE sur l'Indo-Pacifique » (AOIP) :**
La progression des initiatives en cours, y compris le plan d'action ANASE-Japon pour la résilience économique, a été annoncée dans la déclaration conjointe du 23e sommet ANASE-Japon publiée en novembre 2020. L'économie numérique, la 4e révolution industrielle et la résilience économique sont intégrées à la coopération économique, l'un des quatre domaines de coopération de l'AOIP. Il a été convenu que le partenariat stratégique ANASE-Japon sera renforcé grâce à une coopération efficace et à une synergie accrue.
- **Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD) :**
Le premier ministre de l'époque Shinzo Abe avait déclaré lors de la TICAD VI en 2016 qu'une « Afrique de qualité » se construirait à travers trois éléments : les infrastructures, les ressources humaines et le Kaizen. Le Japon s'est fixé pour objectif de déployer la méthode Kaizen en Afrique et d'augmenter la productivité des usines de 30 % en

gouvernements de tous les grands pays développés sont intervenus dans les politiques industrielles, mais ils empêchent les pays en développement de le faire » ; Justin Lin, Nouvelle approche structurelle (« les gouvernements ne devraient pas être des exécutants, mais ils peuvent être impliqués en tant que facilitateurs car, bien que l'approche de marché soit une approche de base, les préconisations varient en fonction de la structure industrielle de chaque pays »).

partenariat avec le NEPAD, c'est ainsi que l'initiative « Kaizen en Afrique » a été lancée.

Reconnaissant le rôle du secteur privé dans le développement de l'Afrique, le gouvernement japonais a exprimé son intention d'encourager et de faciliter les interactions commerciales entre le Japon et les États membres de l'Union africaine lors de la TICAD 7 qui s'est tenue en 2019.

3. Importance des initiatives du Japon et de la JICA

- Conformément aux points clés des politiques du gouvernement japonais, la coopération pour le développement du secteur privé a été promue afin (I) d'assurer une « croissance de qualité », l'indépendance et la stabilité des pays en développement, (II) de maintenir et de renforcer un système économique libre et équitable, accessible à tous, y compris aux pays en développement, et (III) d'améliorer l'environnement du commerce et de l'investissement, y compris les chaînes d'approvisionnement, et créer une relation économique internationale gagnant-gagnant où la croissance des pays en développement profite à l'économie japonaise.
- La croissance et le développement du Japon reposent sur son expérience de la modernisation durant l'ère Meiji et sur le développement industriel d'après-guerre. Son histoire et son expérience en matière de développement – qui ont conduit à la naissance de la classe moyenne, à laquelle la majorité de sa population estime appartenir – suscitent un vif intérêt de la part de nombreux pays en développement. Les pays en développement ont particulièrement besoin d'expertise, comme le Kaizen, de ressources humaines, notamment pour les postes de cadres intermédiaires, et de politiques de promotion des PME. Afin de partager les connaissances et l'expérience du Japon avec les pays en développement par le biais de la coopération au développement, le Japon et la JICA ont assuré une coopération pour le développement industriel, principalement en Asie de l'Est et dans les domaines suivants : politique industrielle et développement institutionnel, promotion des PME et des industries auxiliaires, développement des ressources humaines, y compris par le Kaizen, et partenariats public-privé. Le Japon a soutenu les PME, en particulier dans sa politique d'après-guerre, pour corriger les bas salaires, la faible productivité et les disparités avec les grandes entreprises. Ces dernières années, le pays a poursuivi son aide aux PME pour créer de nouvelles industries, gagner en compétitivité sur les marchés et devenir le fer de lance de la redynamisation des économies régionales. L'expérience du Japon en matière de soutien aux PME peut être mise à profit de différentes manières selon la situation des pays en développement.

- Aujourd'hui, le modèle de développement industriel – qui passe progressivement d'industries traditionnelles manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre à des industries plus avancées – connaît une transformation majeure. Malgré cette transformation, la force de la gestion à la japonaise qui a soutenu la croissance du secteur privé en valorisant le « triple gain » (bonne gestion pour les trois parties, à savoir l'entreprise, ses partenaires commerciaux et la société dans son ensemble) et les individus est à nouveau pleinement reconnue dans l'investissement ESG en termes de travail décent, de conformité légale et d'investissement responsable. De même, le Kaizen, qui encourage une démarche d'amélioration de la productivité selon trois principes : le maintien et la création d'emplois, la coopération et la concertation entre la direction et la main-d'œuvre et la répartition équitable des bénéfices, devrait être poursuivi pour promouvoir de nouvelles industries. La JICA possède non seulement des connaissances spécifiques sur le Kaizen et la gestion à la japonaise accumulées au fil des années, mais également des installations, telles que les Centres Japon, qui peuvent être utilisées pour former les ressources humaines des entreprises.
- Le retard du Japon en matière de transformation numérique est devenu manifeste lors de la pandémie de COVID-19. En tant que témoins de la grande capacité d'adaptation des pays en développement, y compris en Afrique, à la transformation numérique, nous sommes maintenant dans une situation où nous devons apprendre de ces pays. Il est très significatif que le Japon soutienne la nouvelle croissance des pays en développement qui bénéficient d'un dividende démographique, crée une situation gagnant-gagnant pour les économies du Japon et les économies émergentes, et cherche à introduire activement l'innovation inverse pour la co-création, tout en utilisant sa position pour maintenir le libéralisme économique.
- Le Japon possède une vaste gamme de ressources touristiques accumulées au cours de sa longue histoire, notamment un patrimoine culturel, des paysages culturels, des arts du spectacle traditionnels, des spécialités régionales, la gastronomie japonaise, les mangas et les animés. Les efforts de développement du tourisme du Japon, qui font bon usage de ses atouts et de ses caractéristiques distinctives, ont contribué à attirer de nombreux touristes étrangers et à redynamiser les régions. Le Japon, objet d'un vif intérêt et d'une solide réputation dans le monde en entier, a fait un bond spectaculaire pour atteindre la quatrième place dans l'indice de compétitivité des voyages et du tourisme du Forum économique mondial⁶.

⁶ L'indice de compétitivité des voyages et du tourisme est publié tous les deux ans par le Forum économique mondial (FEM). Il s'agit d'un indice qui évalue le potentiel de croissance touristique d'un pays et mesure la durabilité du secteur des voyages et du tourisme ainsi que son potentiel de contribution à l'économie et à la société au niveau des ressources touristiques, des infrastructures, des politiques et des conditions globales.

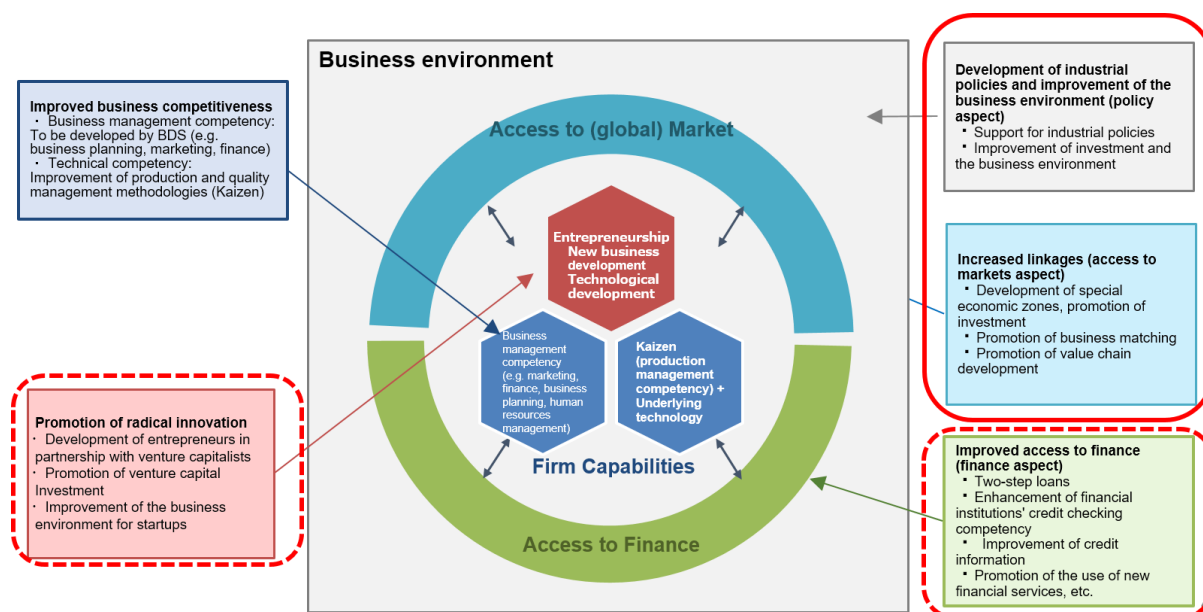
4. Scénarios contribuant aux objectifs de l'Agenda mondial et clusters

(1) Position générale et approche de l'Agenda mondial

(i) Comme décrit en 2.(2) ci-dessus, l'objectif de l'Agenda mondial est de favoriser le développement des entreprises privées dans les pays en développement et d'améliorer leur compétitivité, de promouvoir l'innovation, l'investissement et les industries, et d'assurer une croissance et un développement durables et de qualité. Pour y parvenir, la JICA se concentre sur l'essor des entrepreneurs et des entreprises, la promotion des investissements et des industries, et le développement d'un tourisme durable en coopération avec un large éventail de partenaires.

(ii) En fonction de la situation de chaque pays en développement, la JICA fournit une aide complète pour l'essor des entrepreneurs et des entreprises et pour la promotion de l'investissement et des industries en cinq volets (politique, financier, accès au marché, gestion d'entreprise et technologies, et innovation).

Cinq angles et approches de l'essor des entrepreneurs et des entreprises et de la promotion des investissements et des industries



(a) Élaboration de politiques industrielles et environnement des affaires (volet politique) La JICA aidera les gouvernements partenaires à sélectionner et mettre en œuvre des politiques appropriées de promotion de l'industrie et des investissements. Étant donné que l'intervention appropriée des pouvoirs publics nécessite des ajustements entre les ministères et les agences gouvernementales, la JICA met l'accent sur les engagements des gouvernements partenaires et les incite à sélectionner des politiques adaptées aux caractéristiques de leurs pays.

(b) Amélioration de l'accès au financement (volet financier)

Outre les prêts en deux temps (TSL) déjà accordés, la JICA se concentrera sur l'amélioration des compétences des institutions financières en matière de vérification du crédit, parallèlement à l'initiative de la Banque mondiale visant à améliorer les informations sur le crédit, et fournira un soutien intégré aux (d) services de développement des entreprises (SDE) non financières (volet gestion d'entreprise et technologies). La JICA envisagera également l'utilisation de nouveaux services financiers tels que les technologies financières (FinTech).

(c) Renforcement des liens (volet accès aux marchés)

La JICA développera des parcs industriels et des zones économiques spéciales grâce à une aide financière et fournira un soutien à la promotion des investissements directs étrangers et à l'établissement de relations de travail entre les entreprises locales et les entreprises étrangères et japonaises qui souhaitent étendre leurs activités dans les pays en

développement. La JICA encouragera également les programmes de jumelage internationaux (notamment par le e-commerce) et l'amélioration de l'image de marque des produits des pays en développement afin d'améliorer la compétitivité des entreprises locales. Dans les Centres Japon et les bureaux de la Confédération de l'industrie indienne, l'accent sera mis sur les initiatives visant à renforcer les liens entre les entreprises japonaises et les entreprises locales.

(d) Amélioration de la compétitivité des entreprises (volet gestion d'entreprise et technologies)

La JICA soutiendra le développement et la mise en œuvre d'un modèle soutenu par les SDE pour former les entrepreneurs et améliorer la compétitivité des entreprises (en matière de gestion des affaires et de la production) principalement à l'aide de méthodes parfaitement maîtrisées par le Japon, comme le Kaizen. En apportant son soutien au secteur public, la JICA met l'accent sur la fourniture de services de base et la mise en place d'un mécanisme de marché qui permet une adéquation appropriée entre les bénéficiaires de services (les entreprises privées) et les prestataires de services (les cabinets de conseil du secteur privé, entre autres)⁷.

(e) Promotion de l'innovation

Afin d'assainir l'environnement commercial entourant les startups, la JICA améliorera la qualité des services de soutien aux entrepreneurs et encouragera l'investissement en capital-risque en travaillant avec les organisations concernées, telles que les sociétés de capital-risque et les accélérateurs d'entreprises, dans les pays où des startups d'une certaine taille ont déjà été créées.

Parmi les cinq volets ci-dessus, la JICA se concentre sur (d), (e) et (b) pour l'essor des entrepreneurs et des entreprises et (a), (b) et (c) pour la promotion des investissements et des industries.

Essor des entrepreneurs et des entreprises

La JICA soutiendra la croissance des entreprises locales dans les pays en développement grâce à l'amélioration de leurs compétences en matière de gestion de la production et des affaires. Elle travaillera également sur l'acquisition de nouvelles compétences en matière de développement commercial et de produits, notamment grâce à un cadre technique en appui à l'entrepreneuriat. En outre, la JICA accélérera la croissance des entreprises en améliorant leur accès au financement grâce à l'utilisation de prêts en yen et d'investissements et de

⁷ Certaines PME peuvent éprouver des difficultés à payer les services qu'elles reçoivent. La JICA étudiera les mécanismes de marché appropriés, y compris les mesures pour faire face aux manques de financement, par exemple via un système de bons (à échanger contre des services) émis grâce à un soutien gouvernemental, en fonction de la situation financière des entreprises.

prêts étrangers, en travaillant avec des entreprises des pays développés (par exemple, des fabricants et des institutions financières), et en utilisant activement les nouvelles technologies et les TIC.

En Afrique, en Amérique centrale et du Sud, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est, où les entreprises ont moins de compétences, le soutien de la JICA sera centré sur ses projets existants sur le Kaizen et pour les PME. La JICA accélérera la croissance d'un large éventail de secteurs, y compris celui des TIC, en améliorant les capacités des entreprises par l'aide aux SDE, qui comprend un soutien pour la gestion globale des affaires et des aspects financiers.

Afin de créer de nouveaux modèles commerciaux et de nouvelles industries et d'encourager le secteur privé à résoudre les problèmes sociaux, la JICA fournira un soutien complet dans les aspects techniques, financiers et de gestion, ainsi que pour le développement des écosystèmes d'affaire afin d'aider les entrepreneurs à créer des innovations commerciales.

Parmi ces initiatives, la JICA se concentre sur deux clusters : (I) l'initiative « Kaizen en Afrique » et (II) l'aide aux entrepreneurs pour créer des entreprises innovantes (NINJA).

Promotion des investissements et des industries

La JICA fournira un soutien actif aux gouvernements des pays en développement pour concevoir et mettre en œuvre des politiques d'investissement et de promotion industrielle tout en aidant à réformer leur environnement des affaires. La JICA encouragera en outre la croissance et l'innovation des entreprises locales pour parvenir à la diversification et au progrès industriels. Ce faisant, la JICA se concentrera sur le renforcement des liens entre les entreprises locales et japonaises tout en mobilisant l'expertise technique et l'expérience des entreprises japonaises ainsi que les actifs de coopération de la JICA, notamment les installations utilisées pour promouvoir l'investissement et les industries, telles que les Centres Japon pour le développement des ressources humaines et des zones économiques spéciales.

La JICA encouragera aussi l'investissement et le financement du secteur privé par l'utilisation active de prêts en yen et d'investissements et de prêts étrangers.

(iii) La JICA apportera une aide complète au développement du tourisme durable afin de maximiser les impacts positifs et de contrôler les impacts négatifs en combinant les quatre approches suivantes de plusieurs manières :

Quatre approches pour le développement d'un tourisme durable

(a) Aide à l'élaboration de politiques de développement touristique et à l'amélioration de l'environnement des affaires

La JICA aidera les gouvernements partenaires à élaborer des politiques de développement

touristique appropriées. La JICA met l'accent sur les engagements des gouvernements partenaires et élabore des stratégies de développement du tourisme durable qui intègrent les caractéristiques du pays ou de la région. Cela comprend l'assouplissement des visas touristiques, les restrictions sur le développement excessif des stations touristiques et la création de zones touristiques.

(b) Développement et protection des ressources touristiques

Les ressources naturelles, les ressources culturelles matérielles et immatérielles et les spécialités locales peuvent constituer des ressources touristiques, mais elles sont exposées à des risques trop importants pour que les entreprises privées y investissent. La JICA cherchera à transformer ces ressources en produits touristiques. La JICA œuvrera au développement de produits hautement rentables en maximisant les impacts positifs du tourisme et en contrôlant ses impacts négatifs. Dans le même temps, la JICA encouragera un marketing stratégique limité au champ d'application des ressources ciblées.

(c) Amélioration des infrastructures touristiques

La JICA fournira un soutien pour moderniser les infrastructures touristiques, telles que les musées et les centres d'information touristique, afin de rendre les régions plus attractives. Les infrastructures ferroviaires, routières et portuaires existantes seront améliorées pour accroître la satisfaction des touristes ainsi que les revenus des industries locales par le biais de partenariats public-privé. Cela permettra d'ajouter des fonctions touristiques aux fonctions de transport de l'infrastructure existante (par exemple, la construction d'établissements commerciaux/touristiques en bordure de route, l'introduction de trains touristiques, l'exploitation des ports en tant qu'attractions touristiques). En outre, la JICA soutiendra le renforcement des fonctions des installations de douanes, d'immigration et de quarantaine en utilisant les technologies des entreprises japonaises afin de réduire la congestion dans les aéroports, la principale porte d'entrée pour les touristes, et de mieux répondre aux attentes des usagers. La JICA utilisera activement les technologies innovantes des entreprises japonaises dans le cadre de ses efforts de modernisation des infrastructures touristiques, et donnera ainsi un sentiment de sécurité aux touristes.

(d) Développement des ressources humaines du tourisme

Pour attirer les touristes tout en redynamisant les économies régionales, il faut construire des régions touristiques qui attirent les touristes nationaux et étrangers et génèrent des revenus appropriés. À cet égard, il est essentiel de former des personnes qui ont les compétences pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de marketing dans une perspective de gestion des destinations touristiques, et qui peuvent jouer un rôle clé dans la construction de régions touristiques. Il est également nécessaire d'encourager la collaboration entre les parties prenantes. L'Agence japonaise du tourisme et d'autres agences compétentes travaillent ensemble sur une gamme de services pour la construction

de régions touristiques. Leur démarche est très appréciée dans le monde entier. À partir du cadre de développement régional basé sur le tourisme et de méthodologies de développement des ressources humaines du Japon, la JICA fournira une aide adaptée aux situations spécifiques de ses pays et régions partenaires.

Développement du tourisme durable

La JICA renforcera les liens entre chaque région (ensemble de pays) et les organisations internationales, les établissements universitaires et les entreprises privées, en se basant sur le protocole de coopération conclu avec l'OMT. Des efforts individuels et collaboratifs seront encouragés parmi les différents intervenants pour identifier la situation actuelle du développement touristique et les besoins de chaque région. Plus précisément, une plateforme provisoirement baptisée « plateforme de développement du tourisme durable » sera établie au niveau régional pour promouvoir la collaboration entre de nombreux acteurs. Voici des exemples de collaboration possible :

- (I) Nous encouragerons le partage d'informations avec les entreprises japonaises. Nous promouvrons la résolution de problèmes grâce aux technologies des entreprises japonaises par le biais de projets collaboratifs avec le secteur privé.
- (II) Nous poursuivrons une collaboration active avec les gouvernements locaux et les ONG qui ont une connaissance et une expérience du développement touristique bénéfiques pour la redynamisation régionale du Japon. Nous assurerons une coopération technique sur le terrain pour les problèmes spécifiques des pays ou des régions. Nous mettrons à niveau l'infrastructure pour le tourisme venant de l'étranger en appui à la redynamisation régionale du Japon grâce aux échanges entre les individus et la compréhension mutuelle.
- (III) Nous encouragerons les personnes formées par les programmes de développement des ressources humaines, tels que le programme d'études du développement de la JICA, à participer activement à la plateforme ci-dessus afin de servir de lien entre les politiques de développement du tourisme du Japon et les besoins de développement de la région.

(2) Clusters

(I) Initiative « Kaizen en Afrique »

(a) Aperçu

Le protocole d'accord conclu avec l'AUDA-NEPAD en avril 2017 prévoit (I) un déchiffrement des politiques pour les pays partenaires (II) l'établissement d'un centre d'excellence, (III) la standardisation des activités Kaizen, et (IV) la promotion de la mise en réseau. La JICA a fourni une coopération technique dans plus de 25 pays pour promouvoir et mettre en œuvre des activités Kaizen. En 2020, elle a étendu ses services Kaizen pour en faire une aide complète pour les affaires comprenant un soutien à la gestion globale de l'entreprise et l'accès au financement. La JICA a

clairement indiqué que sa politique contribuait à la stratégie d'industrialisation de l'Afrique de l'AUDA-NEPAD.

(b) Objectif

Améliorer la compétitivité des entreprises locales.

(1 200 entreprises recevront des services de soutien dans les domaines cibles sur cinq ans.)

(c) Description du projet (soutien)

- La JICA accordera la priorité au renforcement de la compétitivité des entreprises en mettant l'accent sur le Kaizen dans les pays africains (actuellement le Kenya, l'Éthiopie, la Tanzanie, le Ghana, le Cameroun, la Zambie, la Tunisie et l'Afrique du Sud). Elle étendra ses services Kaizen pour en faire une aide complète pour les affaires comprenant un soutien à la gestion globale de l'entreprise, l'accès au financement et la transformation numérique.
- La JICA déploiera une aide élargie dans d'autres pays voisins en utilisant l'apprentissage en ligne (« e-learning ») et des programmes de formation pour les pays tiers. La JICA travaillera également avec le Fonds d'assistance au secteur privé africain (FAPA) de la Banque africaine de développement pour diffuser les activités Kaizen.
- La JICA encouragera l'aide financière (par exemple, les prêts en appui aux politiques de développement pour l'amélioration de l'environnement des entreprises, les prêts en deux temps pour les PME) et travaillera en étroite collaboration avec la Banque mondiale afin de créer une synergie avec la coopération technique pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises, y compris les activités Kaizen.
- Pour faire face à la fragmentation des chaînes d'approvisionnement, la JICA contribuera au nouveau système de production basé sur une étude du programme d'accélération des solutions locales (« Home Grown Solutions ») en Afrique, en partenariat avec l'AUDA-NEPAD.

(II) Aide aux entrepreneurs pour créer des entreprises innovantes (NINJA)

(a) Aperçu

La JICA encouragera l'émergence d'entrepreneurs qui tentent de résoudre les problèmes sociaux à travers leurs entreprises et qui travailleront avec des entreprises étrangères, notamment japonaises. La JICA mènera des initiatives pour contribuer aux ODD par l'accélération de l'innovation et de la transformation numérique dans le cadre du projet NINJA (« Next Innovation with Japan »).

Lors de la mise en œuvre de ce cluster, la JICA travaillera avec diverses parties prenantes pour encourager l'entrepreneuriat, identifier les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs et faire des recommandations pour l'élaboration des politiques, améliorer les compétences en gestion d'entreprise, favoriser la

collaboration entre entrepreneurs dans chaque secteur, mettre en relation des entrepreneurs des pays en développement avec des entreprises japonaises, et stimuler l'investissement en capital-risque via les investissements et les prêts étrangers.

La JICA souhaite mettre en place un cadre dans lequel les gouvernements des pays en développement encourageront l'innovation des entreprises pour la résolution des problèmes sociaux en partenariat avec des fonds de capital-risque et d'investissement à impact du secteur privé, des institutions financières, des sociétés de conseil, des universités et des institutions de développement des ressources humaines industrielles.

(b) Objectif

Augmenter les investissements dans les startups.

(50 investissements dans des startups impliquant la JICA seront réalisés dans des zones cibles en cinq ans.)

(c) Description du projet (soutien)

- Encourager l'entrepreneuriat et former les entrepreneurs
- Promouvoir la collaboration commerciale en organisant des événements au Japon et à l'étranger
- Promouvoir l'investissement en capital-risque et l'investissement d'impact
- Fournir des informations sur les startups locales
- Formuler des recommandations pour l'élaboration de politiques de renforcement des écosystèmes d'affaires
- Identifier les impacts réalisés par les startups
- Contribuer à la création d'entreprises innovantes en partenariat avec des programmes d'étudiants internationaux tels que l'initiative ABE pour l'éducation commerciale des jeunes Africains et le volet de soutien aux entrepreneurs du programme d'études du développement de la JICA
- Promouvoir des programmes pour les startups en partenariat avec d'autres donateurs et IFD et d'autres initiatives utilisant les obligations à impact social

(III) Promotion des investissements et des industries en Asie

(a) Aperçu

Dans la région Asie où de nombreuses entreprises, y compris des fabricants japonais, ont des chaînes d'approvisionnement, la JICA fournira un soutien global pour attirer les IDE des entreprises japonaises et d'autres pays développés en améliorant l'environnement des affaires et en renforçant les capacités des entreprises locales par des stratégies de développement industriel. Cela contribuera à consolider les liens commerciaux, renforcer la compétitivité des entreprises locales, poursuivre l'expansion commerciale des entreprises des pays développés, y compris les entreprises japonaises, et stimuler l'économie des pays en développement.

Ce cluster promeut la collaboration avec les pays et organisations concernés, formule et met en œuvre des projets conformes au concept AOIP et encourage la réalisation de synergies avec les initiatives de coopération ANASE-Japon et AOIP (par exemple, le plan d'action ANASE-Japon pour la résilience économique). L'amélioration de l'environnement des échanges et des investissements pour les entreprises japonaises contribuera également à la résilience de l'économie nippone.

En outre, la JICA cherchera à appliquer son expérience en Asie à d'autres parties du monde.

(b) Objectif

Renforcer les liens commerciaux entre les entreprises des pays développés, y compris les entreprises japonaises opérant dans la région Asie, et les entreprises locales.

(500 liens seront créés entre les entreprises étrangères et les entreprises locales dans les zones cibles en Asie en cinq ans.)

Augmenter le nombre d'entreprises étrangères s'implantant en Asie.

(100 nouvelles entreprises étrangères s'implanteront dans des zones cibles en Asie en cinq ans.)

(c) Description du projet clé (soutien)

- La JICA déterminera les pays cibles en fonction de la taille de l'économie, du nombre d'entreprises japonaises opérant dans le pays, des niveaux de revenu et de l'existence d'actifs de la JICA tels qu'un Centre Japon. Elle encouragera activement les hauts responsables gouvernementaux des pays cibles à ajuster les politiques industrielles et de promotion des investissements. La JICA aidera également les pays cibles à sélectionner les politiques adaptées aux caractéristiques de leur environnement industriel et d'investissement et fournira un soutien pour la mise en œuvre de ces politiques, le cas échéant.
- Dans les pays où les entreprises japonaises sont plus susceptibles de prospérer, la JICA utilisera l'aide financière et les investissements et prêts étrangers afin de créer une synergie entre les investissements japonais et le développement du secteur privé dans les pays ciblés. La JICA facilitera le dialogue et la collaboration des secteurs public et privé, l'émergence d'environnements des investissements favorables aux intérêts des entreprises japonaises, le développement des ressources humaines en collaboration avec les entreprises japonaises, la promotion de l'innovation et la création de liens entre les entreprises locales et des entreprises japonaises.
- Dans les pays disposant de Centres Japon, créés pour former les ressources humaines des entreprises dans les pays en transition vers une économie de marché, ainsi que pour établir des réseaux d'affaires avec le Japon, la JICA utilisera les Centres Japon en tant que plateforme pour fluidifier les interactions entre le Japon et les pays hôtes (Centre Japon 2.0). La JICA renforcera

l'utilisation des Centres Japon dans les pays hôtes en tant que base pour la mise en réseau des individus et des informations entre les entreprises locales et japonaises.

5. Approches stratégiques pour l'Agenda mondial et les clusters

(1) Établissement d'un cadre pour l'investissement à impact

Le Japon mobilise moins d'argent du secteur privé à destination des pays en développement par rapport aux autres pays développés. Il est important d'examiner les moyens spécifiques d'utiliser les fonds du secteur privé par le biais de l'APD, notamment en explorant la possibilité de créer des fonds d'investissement à impact. Pour que les fonds d'investissement à impact contribuent à attirer les investissements du secteur privé dans les pays en développement et apportent des solutions, il est nécessaire non seulement de créer des fonds, mais aussi (I) d'identifier les défis du développement, (II) de sélectionner des techniques pour résoudre des problèmes de développement et faire correspondre les fonds avec des startups, (III) de vérifier l'adéquation produit/marché des produits et services des startups, et (IV) d'établir un cadre d'évaluation des impacts sociaux. Dans cette optique, la JICA mène une « enquête sur le mécanisme de coopération technique et le développement des écosystèmes pour l'investissement à impact ».

Grâce à cette enquête, la JICA a l'intention d'élaborer une stratégie visant à soutenir l'entrepreneuriat social et à promouvoir l'investissement à impact dans les pays en développement par le biais de l'APD. Elle formulera également des recommandations sur la manière d'améliorer l'environnement pour ce type d'investissement dans les pays en développement (par le développement institutionnel ou l'élaboration de politiques, entre autres) pour les startups qui utilisent les technologies (innovantes) et l'expertise du Japon, et sur les moyens de soutenir la mise en place d'un cadre de financement.

(2) Soutien aux startups par l'organisation d'un concours d'entreprises

En juillet 2020, un concours de plans d'affaires NINJA en réponse à la COVID-19 a été organisé pour résoudre les problèmes sociaux associés à la pandémie. Dix-neuf pays africains ont été invités à participer. Au total, 2 713 entreprises ont participé et 69 ont été sélectionnées pour participer à la phase finale.

En associant ces entreprises locales à des entreprises japonaises et en soutenant leurs projets pilotes, la JICA créera des modèles commerciaux et des technologies innovants

capables de s'adapter à l'évolution de la structure sociale et des activités économiques pendant la pandémie, tout en encourageant les startups qui jouent un rôle de premier plan dans leur création.

(3) Utilisation efficace des projets de la JICA, y compris du programme d'étude du développement

L'objectif de la coopération pour le développement du secteur privé est conforme à celui du programme d'étude du développement de la JICA dans la mesure où tous deux partagent l'expérience et les connaissances du Japon en matière de développement industriel et de croissance économique avec les pays en développement. La JICA cherchera ainsi à associer efficacement ses projets locaux et son programme d'étude du développement. En outre, la JICA identifiera avec précision les besoins des pays en développement, explorera la possibilité d'offrir une aide financière, y compris sous forme d'investissements et de prêts étrangers, et recherchera une synergie avec la coopération technique.

(4) Collaboration renforcée avec divers partenaires

La JICA renforcera sa collaboration avec ses entreprises et organisations partenaires (par exemple dans le cadre de l'accord de collaboration complet conclu avec Rakuten) et consolidera ses partenariats avec des entreprises et des organisations privées au Japon (par exemple, la JETRO, membre du comité de soutien aux projets des Centres Japon ; l'Organisation japonaise pour les petites et moyennes entreprises et l'innovation régionale (SMRJ) ; la chambre de commerce et d'industrie du Japon ; la fédération des entreprises du Japon (KEIDANREN)) afin de mener à bien des initiatives innovantes.

6. Autres considérations

(1) Création de nouvelles valeurs pendant et après la pandémie de COVID-19

Avec la pandémie de COVID-19, le Kaizen ne sert plus seulement de méthode d'amélioration de la qualité et de la productivité, mais il offre également de nouvelles valeurs ajoutées en termes d'innovation incrémentale, d'affinité numérique (axée sur les données et la visualisation), de mesures pour prévenir la propagation de la COVID-19 (pratiques d'hygiène, élimination des déchets), de transformation verte et d'investissement ESG avec des principes qui valorisent les travailleurs et les individus.

Le gouvernement allemand a introduit le concept d'« industrie 4.0 » en tant que stratégie utilisant les hautes technologies pour une société numérique. Le Kaizen est une innovation

incrémentale et entretient à ce titre une affinité plus étroite avec les innovations radicales telles que la technologie numérique. Il peut servir de lien entre le matériel et la technologie numérique, notamment pour l'automatisation, la robotique et l'automatisation des usines.

Pour la JICA, l'approche Kaizen contribuera à fournir une base pour promouvoir la transformation numérique et doit donc à ce titre être déployée davantage.

Qu'est-ce que l'Agenda mondial de la JICA ?

Les stratégies de coopération de la JICA face aux problèmes mondiaux. La JICA et ses partenaires visent des impacts décisifs en réalisant les objectifs fixés dans le cadre de l'Agenda mondial de la JICA. L'Agenda mondial de la JICA et ses objectifs seront partagés avec les pays partenaires et divers acteurs, ce qui permettra de renforcer le dialogue et la collaboration, et de maximiser les impacts sur le développement. Grâce à ces efforts, la JICA contribuera de manière holistique à la réalisation des ODD à l'horizon 2030, conformément à la Charte de la coopération au développement du Japon qui met l'accent sur la « sécurité humaine », la « croissance de qualité » et la « résolution des défis mondiaux ».

Cover photo: Kenshiro Imamura/JICA



Nibancho Center Building, 5-25 Nibancho,
Chiyoda-ku, Tokyo 102-8012, Japon
Email : edgps@jica.go.jp



L'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) est une organisation de coopération internationale chargée de la mise en œuvre de l'aide bilatérale dans le cadre de l'aide publique au développement du Japon. La JICA coopère avec près de 150 pays et régions partout dans le monde.

<https://www.jica.go.jp/english/activities/>