



Recommandations pour l'établissement d'un CGC / Corridor de Transport

et

Recommandations pour établir un Corridor de Développement ou ajouter un Volet Développement à un CGC de Transport

**SECRETARIAT DE LA
COMMUNITÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE AUSTRALE
GABORONE, BOTSWANA**

Cette étude est financée par:

Coopération Technique Belge (CTB)



6 novembre 2007



Introduction

Avec l'introduction imminente d'une Zone de Libre Echange dans la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC), la mise en place de Corridors efficaces, ininterrompus et rentables se fait encore plus pressante qu'avant. Pour cette raison, la SADC a commandé une Etude des stratégies employées par :

- les Comités de Gestion de Corridors pour atteindre les objectifs en matière de transport et de logistique du Protocole de Transport de la SADC et
- les efforts inspirés par l'Initiative de Développement Spatial (IDS) pour améliorer la performance des transports et pour encourager les projets de développement économique, en particulier les partenariats public-privé.

La stratégie IDS de la SADC sur le développement de l'infrastructure de corridor et la facilitation des transports et du commerce examine toutes les initiatives en matière de Corridors de la SADC qui ont été proposées et mises en œuvre et analyse plus en détail trois études de cas afin d'en tirer les leçons et déterminer ainsi une stratégie de corridor globale de la SADC. Cette étude examine aussi l'environnement socio-économique régional et analyse la façon dont une approche de Corridor de transport et de développement intégrée permettrait de soutenir la réalisation de la stratégie de développement et d'intégration régionale globale de la SADC. Les Résultats de l'Etude ont été présentés lors d'un atelier de travail qui s'est tenu le 12 octobre 2007. Pour plus d'informations générales sur l'expérience de la SADC en matière d'initiatives de Corridors, veuillez vous reporter à cette étude qui est disponible auprès de la SADC.



Recommandations pour les Corridors individuels:

Les recommandations suivantes ont été émises conjointement avec l'Etude pour fournir des informations pratiques aux Parties Prenantes afin qu'elles puissent établir ou renforcer un Comité de Gestion de Corridor et/ou mettre en œuvre l'approche IDS pour les Corridors.

En se fondant sur l'expérience des corridors existants, l'Etude recommande que d'autres corridors de transit clé utilisent l'approche de gestion de corridor pour améliorer le transport et la logistique. Pour les corridors qui possèdent une bonne infrastructure et offrent des opportunités de développement commercial, l'approche IDS peut être envisagée. L'approche IDS peut être utilisée pour une nouvelle initiative ou pour ajouter une unité à un comité de gestion de corridor existant dans le but de renforcer son impact de développement global.

Prochaines étapes pour la Région de la SADC:

1. L'obtention de résultats découlant des initiatives en matière de corridors dépend de l'engagement et du leadership des parties prenantes et du développement d'un programme répondant aux besoins d'un corridor spécifique. L'approche doit être pratique et axée sur la résolution des problèmes. Les plans d'action doivent être fondés sur une évaluation réaliste des opportunités commerciales et d'investissement. Le lancement et le renforcement des initiatives en matière de corridors doivent commencer par un partenariat entre les utilisateurs et les organismes gouvernementaux chargés des Corridors.
2. La SADC a un rôle essentiel à jouer pour focaliser l'attention et les ressources sur ce projet. L'Etude recommande que la SADC accorde la priorité aux corridors qui sont susceptibles d'avoir le plus grand impact sur le développement économique global et l'intégration régionale.
3. En se fondant sur les corridors prioritaires et les initiatives en matière de corridors qui ont démontré un engagement fort et des résultats décisifs, la SADC prévoit d'aider à renforcer le soutien national, à créer un sentiment d'urgence pour améliorer la facilitation des transports, et à obtenir le soutien de donateurs en faveur d'activités de démarrage et d'initiatives spécifiques. La SADC utilisera aussi ses économies d'échelle régionales pour fournir des ressources aux corridors: renforcement des capacités, expertise technique, recherche sur les politiques et activités de contrôle et d'évaluation.
4. La SADC aidera les initiatives en matière de Corridors à diffuser les informations sur l'amélioration de la performance des Corridors, les opportunités d'investissement et les leçons tirées d'une bonne facilitation et gestion des corridors.



Recommandations pour l'Établissement d'un CGC / Corridor de Transport

Ce guide sur l'établissement d'un CGC/ Corridor de Transport inclut quatre dimensions/phases:

- 1 – Etablir s'il existe une justification politique et économique viable.
- 2 – Créer un cadre institutionnel.
- 3 – Concevoir une trousse d'outils de développement et mettre en application un programme de développement/des interventions.
- 4 – Services de soutien assurés par le biais du leadership et de la coordination au niveau régional

N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
<p>1. Justification Un processus de développement dynamique est déterminé par des INTÉRÊTS. Par conséquent, il est essentiel que les intérêts directs des groupes de parties prenantes (publiques ou privés) soient le principal moteur du processus. Afin de déterminer s'il faut former un Comité de Gestion de Corridor ou pas, il est nécessaire de déterminer si ces intérêts sont solides et durables.</p>			
1.1	Evaluer si les programmes nationaux de développement économique soutiennent le développement de Corridors de transport régionaux/interfrontaliers	Les "Corridors de Transport" doivent faire partie intégrante d'un programme de développement/économique défini plus large d'un Gouvernement ou, idéalement, de plusieurs Gouvernements. Compte tenu de la nature régionale des "Corridors", le programme de développement au niveau du pays/ de la sous-région doit compléter/respecter le programme guidé par une perspective régionale, et vice versa.	Vérifier ou s'assurer que le développement de corridors de transport fait partie des stratégies et de la planification de développement nationales. S'assurer que la stratégie nationale est en accord avec le RISDP (Plan stratégique indicatif de développement régional) de la SADC et/ou les autres stratégies.
1.2	Définir s'il y existe une analyse de rentabilisation viable pour corroborer le corridor de transport régional/transfrontalier	Le but d'un Corridor de Transport est de faciliter la circulation transfrontalière des marchandises et des personnes. De plus, il est généralement en concurrence avec des itinéraires alternatifs. Les facteurs de l'offre et de la demande, et de compétitivité, détermineront au bout du compte la viabilité d'un Corridor de Transport. L'exigence d'une meilleure performance du Corridor doit venir des principaux utilisateurs et fournisseurs. Une étude	Etablir la justification économique et commerciale pour le Corridor de Transport. La participation active des représentants du secteur privé aux efforts de développement est un indicateur positif fort. (Voir 2.2 sur les parties prenantes et les champions).



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		récente sur les Corridors de Transport en Afrique australe insiste sur le fait que la modernisation ou le développement des projets d'infrastructure et/ou des services s'effectue généralement lentement sauf si elle est liée à des projets pilotes définis et commercialement viables, ou à des utilisateurs majeurs de l'infrastructure ¹ .	
1.3	Déterminer "le catalyseur du changement"	Le processus de développement institutionnel initial nécessite un / des "catalyseur(s) de changement " fondamentaux pour lancer le processus de développement. Il est probable que le(s) "catalyseur(s) de changement" sera/seront le Champion du Corridor (voir point No. 2.3.3)	Déterminer quelle institution possède des intérêts directs dans le développement et les solutions en matière de corridor. Utiliser l'appui des REC (Communautés économiques régionales) en cas de besoin.
<p>2. Cadres institutionnels – Comité de Gestion de Corridor (CGC)</p> <p>Le développement de corridors de transport est un processus complexe, et habituellement multimodal, multisectoriel et multinational. L'analyse de rentabilisation viable requiert une force intégratrice et motrice afin de maintenir l'élan de développement, contre vents et marées. Une définition claire du programme doit constituer le point de départ du développement institutionnel. Les CGC doivent être efficacement conçus et pourvus des ressources adéquates pour remplir leur rôle principal, à savoir celui de coordination et de facilitation, mais aussi de détection des contraintes et inefficacités² des corridors. Leur rôle principal en matière de gestion des "Corridors" consiste à faciliter les actions des autres, soit en coordonnant leurs activités ou en recommandant des changements pour améliorer la performance des corridors.</p>			
2.1	Définir des objectifs de développement clairs ainsi que le programme du CGC ; une raison d'exister	Les CGC sont des groupes multilatéraux polyvalents qui sont, par conséquent, tenus de rendre des comptes à diverses parties prenantes. Pour que les SGC obtiennent des résultats et soient tenus responsable du rendement, ils doivent avoir des objectifs et un programme de développement clairement définis, qui peuvent être soit généraux ou	Etablir des objectifs et un programme de développement qui correspondent aux éléments spécifiques du corridor individuel, à son contexte et aux besoins de ses utilisateurs. Les objectifs devraient être spécifiques en ce qui concerne les modes de

¹ KAGISO: *Developing and Upgrading of Infrastructure in Southern Africa's Transport Corridors*. 2007

² Consilium Legis: *Transport and Trade Facilitation: East and Southern Africa, Vol. 1*, Genève, UNCTAD, 2003



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		<p>plutôt ciblés.</p> <p>Bien qu'il soit essentiel de définir des buts pour rallier les membres au projet, il est aussi important de maintenir une flexibilité pour répondre aux besoins immédiats des membres ou pour saisir les possibilités de réaliser les objectifs par d'autres moyens ou dans d'autres délais.</p>	<p>transport à développer.</p> <p>Rédiger un énoncé de Mission (et de Vision) significatif qui englobe la vision des membres fondateurs.</p> <p><u>Énoncé de Mission Proposé (SSATP):</u> <i>Faciliter la prestation de services de transport efficaces sur toute la longueur du corridor et dans son hinterland grâce à un partenariat entre les parties prenantes du secteur public et du secteur privé dans tous les pays concernés par le corridor.</i></p>
2.2	Définir clairement le corridor	Il est essentiel de définir clairement l'étendue géographique de l'itinéraire du Corridor. Dans le cas d'un réseau de corridors traversant plusieurs pays, il est conseillé de diviser l'ensemble du réseau en sections individuelles à gérer et à développer séparément, de manière coordonnée, comme c'est le cas du Corridor Walvis Bay et du Corridor Nord-Sud.	Les Corridors doivent être définis selon leur itinéraire, par ex. en fonction du Réseau Routier Poids-Lourds National et des postes frontaliers spécialisés.
2.3	<i>Parties prenantes</i>		
2.3.1	Le but est d'obtenir un arrangement institutionnel découlant d'un partenariat public-privé (ppp)	Le secteur public et le secteur privé sont tous les deux importants pour une gestion efficace des corridors. Alors que le secteur public est important pour les investissements de base et pour créer un environnement propice à d'autres investissements et aux régimes de transit, le secteur privé fait en sorte que les besoins des utilisateurs soient reflétés dans les interventions choisies. Comme indiqué ci-dessus, la participation du secteur privé est un indicateur clair d'une analyse de rentabilisation viable. Le secteur	<p>Décider s'il faut former un ppp. Déterminer les membres essentiels à inclure.</p> <p>Cependant, il est essentiel que les parties prenantes à la fois du secteur privé et du secteur public affichent un engagement tangible et substantiel (habituellement financier) envers le CGC. Cet engagement est non</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		<p>privé apporte une contribution sur le rendement des corridors et un feedback nécessaire sur l'impact des interventions dans les régimes de réglementation et/ou l'infrastructure, et fait habituellement pression pour leur mise en oeuvre ininterrompue. Pratiquement toutes les structures de corridors existantes se dirigent vers des arrangements formels de partenariat public-privé pour améliorer leur capacité de fournir des solutions en matière de corridor.</p> <p>Cependant, un ppp viable doit aussi être basé sur un effort commun visant à poursuivre les intérêts à la fois du secteur public et du secteur privé. Si ces sphères d'intérêt ne sont pas reconnues, le ppp devient un concept artificiel qui ne sera pas viable.</p>	<p>seulement un indicateur viable de la participation mais aussi un mécanisme permettant de tenir le CGC responsable des résultats.</p>
2.3.2	Garantir une participation résolue au CGC à travers l'adhésion et/ou les parties prenantes	<p>Il est essentiel d'avoir une structure organisationnelle efficace. Le défi pour le CGC consiste à être ouvert et à inclure un maximum de parties prenantes essentielles (publiques ou privées) provenant de tous les pays concernés, tout en restant fonctionnel et efficace.</p> <p>L'adhésion pour le CGC du TK (Trans-Kalahari) tel que proposé par le Protocole d'Accord du TK illustre ce défi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises de transport modal • Autorités de Transport et d'infrastructure • Autorités portuaires • Autorités douanières • Transitaires et agents de dédouanement • Organismes commerciaux • Institutions financières, sociétés d'assurance, industriels, promoteurs immobiliers 	<p>Rechercher d'autres participations pour obtenir l'adhésion nécessaire pour des interventions efficaces.</p> <p>Le CGC devrait inclure toutes les parties prenantes pertinentes des pays respectifs concernés par le Corridor. Plus particulièrement, les autorités de transport et les autorités frontalières compétentes, les entrepreneurs de transport routier, les utilisateurs de corridor du secteur privé, les importateurs / exportateurs.</p> <p>Les entrepreneurs de transport routier et les opérateurs de logistique sont en général inclus dans les CGC. Les grands expéditeurs ne sont pas</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		<ul style="list-style-type: none"> • Autorités d'Immigration • Autorités chargées de l'application de la loi • Groupes de touristes • Utilisateurs du Corridor trans-Kalahari (TKC) • Toutes autres parties prenantes 	<p>toujours inclus parmi les représentants du secteur privé, mais il a été prouvé qu'ils sont essentiels pour de nombreux groupes de corridors. Ils sont les plus affectés par le mauvais rendement du corridor et ont un impact important sur les économies nationales.</p> <p>Le secteur commercial devrait être essentiellement représenté par son association nationale/régionale, pour éviter que des intérêts commerciaux individuels ne régissent les programmes. Cependant, cela nécessite que ces programmes soient correctement organisés.</p> <p>Pour obtenir un équilibre entre la transparence et l'efficacité, il faut mettre au premier plan la participation active soutenue par un engagement financier.</p>
2.3.3	Garantir la participation d'un 'Champion' de Corridor	Afin d'obtenir une structure de corridor efficace, il est important d'avoir Champion de Corridor hors pair (il peut y en avoir plusieurs) qui possède un intérêt direct dans le développement et les solutions en matière de corridor. Le champion apporte une force, une continuité et une perspective à long terme aux efforts de développement du corridor.	Déterminer qui sont les champions de corridor naturels. S'ils ne sont pas déjà dans le groupe fondateur, rechercher leurs participations actives.



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
			L'efficacité et le rôle actif d'un Champion de Corridor, ou de plusieurs Champions, sont basés sur son/ses intérêts directs, et doivent ainsi se refléter dans un leadership et un engagement financier actifs.
2.4	<i>Gouvernance</i>		
2.4.1	Garantir une structure organisationnelle de CGC efficace	<p>Encore une fois, le développement de corridors de transport est un processus complexe qui requiert une structure organisationnelle optimale. Cette structure devrait garantir une représentation adéquate des diverses parties prenantes des corridors et soutenir le fonctionnement efficace de l'organisation.</p> <p>L'intégration de et l'interaction avec le niveau régional, reflétant les problèmes de corridors transfrontaliers, et le niveau national, est nécessaire pour la mise en application des accords conclus, sont essentielles.</p>	<p>Décider de la structure organisationnelle.</p> <p>La majorité des CGC ont ou sont en train de développer un système à trois niveaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organe/Conseil de politique régional; • Comité/Groupe principal régional • Comités/groupes de corridor nationaux
2.4.2	Choisir l'instrument juridique optimal	Les instruments juridiques définissent les objectifs des groupes, des organismes de mise en application, les arrangements institutionnels et les rôles et responsabilités des différentes parties. Le choix est fondamental pour l'efficacité des groupes de gestion des corridors et permet aussi de déterminer les coûts associés à l'établissement de dispositions de gestion des corridors. Le choix de l'instrument juridique sera influencé par des partenaires clé, en fonction du niveau d'interaction souhaité entre les parties prenantes du secteur public et du secteur privé, et doit aussi être en harmonie avec les régimes juridiques des pays concernés par le Corridor, car ils doivent être ratifiés par les organismes publics des	<p>Déterminer l'instrument juridique adapté.</p> <p>Les instruments juridiques suivants peuvent être envisagés comme instruments juridiques pour les CGC : Protocoles d'Accord, Traités de Transit, Actes et Statuts Constitutifs, Accord bilatéral/multilatéral, déclarations communes. Les traités sont utilisés lorsque l'enjeu principal concerne une garantie de transit juridique. Les protocoles d'accord, qui définissent les obligations des états</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		états membres du corridor en charge.	<p>du corridor et établissent de manière assez vaste le cadre pour les dispositions de gestion du corridor, sont souvent utilisés, en particulier au cours de l'étape initiale. Ces deux types d'ententes se font généralement entre états. Les Statuts constitutifs ou une Constitution ont été utilisés pour encourager un engagement direct de la part du secteur public et du secteur privé envers les objectifs de gestion du corridor à travers la signature du document.</p> <p>Un exemple/modèle d'instrument juridique est annexé à cette section.</p>
<i>Ant</i>	<i>Gestion, Financement & Capacités</i>		
2.5.1	Etablir un Secrétariat de CGC pourvu en personnel spécialisé, qualifié et expérimenté	Le CGC, en tant que force motrice du développement du corridor de transport, a besoin d'un Secrétariat capable <i>d'agir comme centre d'intérêt et moteur institutionnels</i> . Le Secrétariat fournit habituellement des services administratifs et de secrétariat, une assistance technique pour la planification et la coordination des interventions, mobilise les ressources et l'expertise auprès des membres du Groupe du Corridor, des entreprises régionales et internationales et des partenaires de développement, et plus important encore, un leadership. Une telle capacité est un indicateur fort de l'engagement des membres et de la perspective à long terme, et donc de la durabilité du développement	<p>Evaluer les besoins du Secrétariat.</p> <p>Un Secrétariat de CGC efficace doit être doté au minimum d'un Coordinateur de Programme à temps plein bénéficiant d'un contrat à long terme et d'un salaire compétitif. Il/elle doit être assisté(e) par un personnel technique.</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
2.5.2	Assurer un financement suffisant et durable du Secrétariat du CGC	Afin de pouvoir répondre aux attentes des parties prenantes, le Secrétariat doit avoir un budget opérationnel à sa disposition permettant la mise en oeuvre rapide des activités et interventions convenues. Il est tout aussi important d'avoir un crédit budgétaire à long terme et durable pour répondre aux besoins en matière de mise en application et de planification des programmes essentiellement à moyen et long terme.	<p>Identifier les sources de financement.</p> <p>Les principales options de financement sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frais d'adhésion, qui sont essentiels pour garantir un engagement et une responsabilisation au niveau local • Redevances/droits d'utilisation du Corridor, qui optimisent les conditions pour la durabilité du financement, mais qui ne deviennent réalistes que lorsque le développement du corridor/CGC arrive à maturité. • Et/ou le financement par les donateurs, dont l'idéal serait qu'ils qui, idéalement, complète les sources de financement ci-dessus et pourrait s'avérer essentiel lors de l'étape initiale. <p>Il est évident que les montants de financement diffèrent en fonction du contexte et du programme de développement. À titre d'indication: Le CGC du TK perçoit une contribution des trois autorités contractantes s'élevant à 45,000 US\$ p.a.</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
3	<i>Plan d'action et mise en application</i>		
3.1	Développer un Plan d'Action	<p>Il est clair qu'il n'y existe pas d'option "unique". En effet, des corridors différents nécessitent des interventions différentes. Le programme de développement qui en résulte peut inclure la suppression de barrières physiques (ou non physiques) qui entravent le commerce, des recommandations sur des améliorations de l'infrastructure, la surveillance du rendement du Corridor, la promotion et le développement commercial du Corridor, la promotion des réseaux de parties prenantes, et autres activités de soutien comme le développement des capacités et le développement économique.</p> <p>En dépit des éléments susmentionnés, et par expérience, une approche intégrée et holistique du développement du Corridor, abordant en même temps les principales interventions sur le terrain, comme la facilitation, l'infrastructure et le marketing, semble être celle qui répond le mieux aux besoins de la majorité des Corridors.</p>	<p>Développer un plan d'action initial.</p> <p>Le développement d'un plan est étroitement lié à la réalité "sur le terrain" du Corridor et aux objectifs et au programme de développement tels que stipulés dans la Section 1.</p> <p>Une inspection du Corridor, effectuée conjointement par les représentants du secteur public et du secteur privé des pays du Corridor, peut permettre d'identifier les faiblesses et les goulots d'étranglement ainsi que les interventions nécessaires.</p> <p>Un processus consultatif continu entre les principales parties prenantes devrait permettre de surveiller la situation et d'actualiser le plan d'action.</p> <p>Le plan d'action devrait inclure des mesures à court terme, qui devraient permettre d'obtenir des résultats et des succès rapides, ainsi qu'une perspective à long terme.</p>
3.2	Examiner l'état d'avancement des Protocoles de Transport et de Commerce	Ces deux Protocoles, qui ont été signés par la plupart des états membres de la SADC, créent un programme visant à améliorer le transport, la livraison et le commerce. Ils apportent des recommandations aux CGC sur la formulation de plans d'action.	Examiner la législation nationale relative aux priorités du plan d'action et identifier les domaines qui doivent être modifiés.



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		<p>Ils cherchent aussi à établir des normes communes pour tous les états membres. Le classement par ordre de priorité des mesures des protocoles en fonction des besoins du Corridor et leur mise en application peuvent constituer la base d'un programme initial du CGC.</p>	<p>Examiner les activités de la SADC en matière de commerce et de transport pour incorporer le travail de ces initiatives dans la réalisation des objectifs du Corridor.</p> <p>Evaluer les interventions qu'elles envisagent pour déterminer si elles sont en harmonie avec les mesures prises ailleurs dans la SADC. Il est essentiel que les CGC développent des interventions qui répondent à la fois aux intérêts spécifiques de leurs membres et qui encouragent les buts d'intégration régionale à long terme.</p>
3.3	<p>Domaine d'intervention: L'infrastructure</p>	<p>L'un des rôles importants du CGC consiste à exercer des pressions au niveau de l'infrastructure de transport quand cela est nécessaire. Le CGC inclut les principaux utilisateurs et entrepreneurs qui savent où se situent les contraintes et peuvent aider le CGC à faire valoir des arguments efficaces en matière de commerce et de développement en faveur des investissements.</p> <p>De nombreux gouvernements prévoient de faire des investissements d'infrastructure mode par mode. Les CGC incluent généralement tous les modes et peuvent apporter des contributions précieuses aux gouvernements sur la coordination et les besoins globaux en matière d'investissement dans les transports.</p>	<p>Développer un volet infrastructure du plan d'action, basé sur l'inspection du Corridor, les données de base et la contribution des membres (Voir 3.6).</p> <p>Pour être crédible, il doit intégrer prudemment les projections du marché et les analyses économiques et financières.</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
		<p>Le CGC devrait jouer un rôle actif dans la transmission des préoccupations régionales/ concernant le corridor aux gouvernements nationaux qui financeront les améliorations requises. Ce processus fonctionne mieux quand les CGC possèdent une structure à la fois au niveau du Corridor et au niveau national.</p>	
3.4	<p>Domaine d'intervention: La facilitation</p>	<p>Les recherches internationales suggèrent que les inefficacités des systèmes de transport proviennent du manque d'infrastructure (25 %), mais plus important encore du manque de mesures de facilitation de transit (75%). L'augmentation des inefficacités au niveau des nœuds intermodaux et des passages de frontières nationales est particulièrement importante. Sur certains corridors, le temps passé aux frontières et dépôts intérieurs de dédouanement est équivalent ou supérieur au temps passé sur l'autoroute. Cela augmente considérablement le temps, les coûts, le manque de capacité et l'imprévisibilité des temps de livraison sur de nombreux itinéraires. En général, les problèmes de facilitation sont prédominants dans les programmes des Corridors.</p>	<p>Développer un volet facilitation du plan d'action, base sur l'inspection du corridor les données de base et la contribution des membres (voir 3.6)</p> <p>Interventions typiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure coordination entre les agences frontalières • Simplification et harmonisation des documents et procédures • Plus grande utilisation des TIC pour respecter les exigences en matière de documentation commerciale • Introduction de postes frontaliers polyvalents • Harmonisation des limites de charge à l'essieu • Harmonisation et rallongement des heures d'ouverture des frontières • Amélioration des transferts intermodaux <p>Les stratégies impliquent de faire pression sur les Gouvernements pour</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
			effectuer les changements nécessaires, d'entreprendre des études de faisabilité relatives au changement, d'inciter à entreprendre de nouvelles procédures pilotes, etc.
3.5	Domaine d'intervention: Le Marketing	<p>Le développement marketing et commercial a pour but de compléter les efforts de développement visant à améliorer les régimes de facilitation de transit et les états de l'infrastructure. Il revêt une double importance:</p> <p>Premièrement, il vise à informer le marché, les entrepreneurs de transport et les importateurs et exportateurs, sur les améliorations entreprises et les efficacités accrues. Ces informations permettent aux utilisateurs de prendre des décisions éclairées et de bénéficier d'un transport et d'itinéraires commerciaux optimum. Deuxièmement, l'effort de développement commercial se réintègre dans les efforts de développement pour (a) s'assurer que les interventions ciblées et pertinentes sont entreprises et (b) pour surveiller le rendement du Corridor et identifier les goulots d'étranglement nouveaux et systématiques qui nécessitent la prise de mesures.</p>	<p>Développer une stratégie de marketing du Corridor en rapport avec l'analyse de rentabilisation viable telle que décrite dans la Section 1. Elle devrait être basée sur une étude de marché fiable. Elle devrait se concentrer sur les marchés cible et les efforts de développement commercial ciblés plutôt que sur de pures campagnes de publicité.</p> <p>L'effort marketing devrait être continu pour remplir son double objectif, à savoir créer une sensibilisation à l'augmentation des possibilités et servir d'outil de surveillance du rendement, plutôt que d'évènements "uniques".</p>
3.6	Concevoir un système de surveillance du rendement du Corridor	La collecte de données de base et la surveillance du rendement représentent une partie essentielle de l'établissement d'un CGC / Corridor de Transport; ils permettent au CGC de mesurer la réussite et l'impact des interventions, s'intègrent au lobbying avec les membres et parties prenantes (clients) en faveur des changements de politique et d'activités, et fournissent des données pour le marketing.	<p>Concevoir un plan de surveillance du rendement du corridor.</p> <p>Des données de base fiables devraient être collectées lors de la formation du CGC; celles-ci peuvent inclure l'infrastructure routière et ferroviaire, l'état d'entretien et le trafic</p>



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
			<p>auprès de l'administration routière ou de l'opérateur de chemin de fer, une étude du trafic pour mesurer le temps passé sur une route ou une liaison ferroviaire particulière, le temps passé aux noeuds intermodaux et le temps passé aux frontières pour des processus spécifiques. La plupart des corridors sont reliés à un port. Les statistiques sur l'utilisation des ports, la capacité disponible, les installations pour des types spécifiques de chargement, l'utilisation d'ITC pour améliorer les opérations et les indicateurs de rendement typiques des ports.</p> <p>Il convient de développer une méthodologie durable pour l'examen périodique de ces indicateurs de rendement.</p> <p>Ces données doivent être utilisées pour présenter des arguments coûts-avantages en faveur des investissements, du changement de politique ou d'opérations, d'un marketing efficace du corridor, etc.</p>
<p>4. Services de soutien assurés par le biais du leadership et de la coordination au niveau régional</p> <p>Les défis du développement du Corridor au niveau national et de la sous-région doivent être reconnus, évalués de manière objective (ce qui a été fait de manière assez large) et, plus important encore, abordés sur un plan stratégique. Pour appuyer ce dernier point et une approche/un programme de développement de corridor régional homogène et coordonné, le leadership et la coordination au niveau régional doivent jouer un rôle essentiel. Les mots clé sont fixation des priorités, coordination régionale et partage des</p>			



N°	Activité et Tâches	Contexte	Comment procéder, que faut-il prendre en compte
			<p>informations/ pratiques d'excellence. Deux recommandations sont proposées à la SADC dans la Section 4 de ce rapport:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="264 373 1957 539">• Un forum d'échange régional sur le corridor, de façon à ce que les organisations qui se développent naturellement à partir des besoins d'un corridor et de ses utilisateurs puissent partager les idées et les leçons tirées avec d'autres organisations de corridor et soumettent leurs problèmes à celles qui essaient de trouver des solutions à des problèmes identiques. Ces forums ont pour but de résoudre les problèmes et de poursuivre l'élan vers une harmonisation et une simplification accrues de la procédure.<li data-bbox="264 571 1957 705">• Un système de réponse rapide pour apporter une assistance technique à court terme aux CGC qui sont bloqués au niveau d'une mise en application ou qui font un plaidoyer en faveur d'un changement de politique et qui ont besoin d'une contribution extérieure. Pour être utile, il doit être capable de mobiliser et d'expédier les ressources rapidement et de pouvoir résoudre les problèmes. Il n'a pas pour but de financer des études.



Recommandations pour établir un Corridor de développement ou ajouter un volet développement à un CGC de transport

Point de départ: Les pays qui souhaitent établir une initiative de soutien au corridor de développement, OU les pays qui souhaitent développer/transformer un corridor de transport existant en un corridor de Développement Ou ajouter une unité de Corridor de développement. Comme indiqué précédemment dans ce document, le processus décrit ci-dessous est un processus unique et linéaire qui a été simplifié pour démontrer les étapes et les points décisionnels de base. En pratique, il est probable que ce processus contienne des parties cycliques et itératives.

Première étape: Confirmer la justification économique (Analyse de Rentabilisation) pour l'initiative proposée.

- ENJEU: Les corridors de développement ne peuvent pas se concrétiser n'importe où. Ils ne sont pas une panacée pour promouvoir le développement économique durable dans un/tous les endroits. Les initiatives de corridor doivent être étayées par une 'Analyse de Rentabilisation'³ claire.
 - Existe-t-il déjà un corridor de transport? Il y a-t-il une justification économique claire pour l'itinéraire/les itinéraires aux niveaux local, national et régional?
 - Si OUI, passez au point suivant ci-dessous.
 - Si NON, existe-t-il des preuves suffisantes de nouveaux investissements prévus dans un domaine particulier (s'agissant d'habitude d'un investissement économique très important dans les secteurs liés à l'exploitation minière, à la production d'énergie, à la transformation et/ou à l'agriculture) qui sont d'une telle ampleur qu'ils garantiraient le développement de nouveaux couloirs d'infrastructure ? Si OUI, passez au point suivant. Si NON, arrêtez-vous là.
 - Est-ce qu'une analyse existante a montré qu'il n'y a pas d'utilisation ou qu'il y a une sous-utilisation des potentiels⁴ de développement économique inhérents ?

³ Les questions clé à prendre en compte dans le développement d'une Analyse de Rentabilisation incluent le potentiel de développement (compétitivité réelle/potentielle de l'infrastructure de transport; modèles commerciaux et tendances de croissance; potentiel des ressources naturelles sous-utilisées [en particulier minières, agricoles et forestières]; réseaux d'infrastructure [en particulier les ports, chemins de fer, routes, électricité, télécommunications]; limites stratégiques au développement et à la croissance (pauvreté, état de l'infrastructure stratégique, diversité de l'économie, cadre de réglementation, rôle du secteur privé); questions stratégiques qui étayent le rétablissement d'un corridor (impacts potentiels de l'amélioration des services de transport et de l'infrastructure physique, avantages spatiaux de l'itinéraire du corridor proposé [et impacts sur les coûts, la fiabilité], sources potentielles de nouveaux chargements provenant de l'amélioration des services de transport/ de l'infrastructure, impacts potentiels de nouveaux projets de développement économique). En déterminant l'Analyse de Rentabilisation, il faut prendre en compte la justification/les possibilités/les implications aux niveaux local, national et régional.

⁴ En essayant de confirmer le potentiel inhérent mais encore sous-utilisé, les parties prenantes devraient tout particulièrement se poser la question suivante 'pourquoi, si le potentiel inhérent est bon, n'a-t-il pas été utilisé jusqu'à présent?' Les raisons peuvent varier, mais pourraient inclure l'impact négatif des mauvais réseaux et services de transport; le changement des demandes du marché régional ou international et des prix des produits;



- Si OUI, passez à la deuxième étape.
- Si NON. Est-ce que des études ont été entreprises pour identifier ces potentiels? Si des études ont été terminées, mais qu'aucuns potentiels clairs n'ont été identifiés, arrêtez-vous là. Si des études n'ont pas encore été commandées, alors dans ce cas les pays participants devraient commencer par un Exercice de Portée de l'évaluation initial pour évaluer quel potentiel existe et quel potentiel n'existe pas, et pour développer une Analyse de Rentabilisation⁵. En cas d'Analyse de Rentabilisation convaincante, passez à la deuxième étape.

Deuxième étape: Obtenir un financement pour la planification, l'identification de projet, la présentation de projet et la mobilisation des investisseurs.

- ENJEU: Même avec la mise en oeuvre d'interventions très ciblées comme la méthodologie des Initiatives de Développement Spatial (IDS), la réalité est que la planification, la présentation de projet, l'approbation du projet, la mobilisation des investisseurs, le processus de mise en application du projet prendront un certain nombre d'années.

En l'absence du soutien financier et technique requis pour étayer ces processus de programmation et de planification intégrés, il est peu probable que les espoirs placés dans les avantages liés à la mobilisation du secteur privé, à la mobilisation des donateurs/du secteur privé, à la création d'emplois ou développement de PME, etc., ne se réalisent.

L'une des leçons très importantes à tirer est que les pays devraient, si possible, faire en sorte que ces ressources financières et techniques soient mises à disposition sur plusieurs années, puisque l'expérience jusqu'à ce jour a montré que les processus IDS sont des processus rapides pluriannuels, plutôt qu'annuels, comme on l'avait espéré au début.

Si possible, ces ressources devraient provenir des propres budgets des pays, ou devraient être obtenues de manière indépendante. Les pays doivent éviter une situation de 'dépendance' qui survient inévitablement quand un seul (mieux pourvu en ressources) pays s'engage à mettre à disposition le financement et peut alors effectivement influencer ou contrôler le taux de progression.

Quand une stratégie de financement durable à long terme est déjà en oeuvre dans le cadre d'une initiative de corridor de TRANSPORT, la mobilisation de ressources supplémentaires devrait être plus facile à rationaliser et à obtenir.

- Est-ce que le financement a été obtenu?

les impacts de l'amélioration de la technologie; le changement de la politique gouvernementale – comme en matière du rôle du secteur privé dans le développement et l'exploitation de l'infrastructure; etc.

⁵ Les sources potentielles d'aide au financement de ces analyses préliminaires incluent le Service des Initiatives de Développement Spatial Régional (RSDI), Le Programme de Politique de Transport en Afrique sub-saharienne (SSATP), le Southern Africa Global Competitiveness Hub (SAGCH), et l'Africa Partnerships Unit (APU) de la Banque de Développement de l'Afrique australe (DBSA).



- Si OUI, passez à la troisième étape.
- Si NON, arrêtez-vous jusqu'à ce que vous ayez obtenu un soutien financier.

Troisième étape: Etablir la capacité fondamentale nécessaire pour gérer le processus (gouvernements participants), et pour entreprendre le travail technique requis.

- ENJEU: À moins que les initiatives de corridor soient gérées par des structures représentatives et correctement mandatées, leur capacité de produire les impacts socioéconomiques désirés sera sérieusement ébranlée. L'expérience des IDS montre que 'comme on pouvait s'y attendre, il y a une corrélation positive ...entre les niveaux d'engagement politique et l'efficacité d'une IDS donnée...'. D'autres recherches ont aussi montré que si l'on espère pouvoir mettre en oeuvre l'approche IDS dans un contexte régional, (en particulier dans plus d'un pays), il est essentiel de bénéficier d'un soutien et d'un engagement⁶ politique de haut niveau.

Il est tout aussi important que les comités techniques et de gestion identifiés comprennent bien et s'accordent sur les objectifs et stratégies⁷ clé de l'initiative du corridor, ainsi que sur le programme de travail proposé qui sera mis en application dans le cadre de l'initiative du corridor.

Compte tenu que le développement, le fonctionnement et l'utilisation des itinéraires de transport dépendent grandement des activités et décisions du secteur privé, ET puisque le secteur privé est aussi le moteur principal des projets de développement économique, il est essentiel de faire participer, de manière constante, les parties prenantes clé du secteur privé dans les structures⁸ institutionnelles.

⁶ Certaines des questions de base que les pays doivent se poser lors de l'établissement de leurs cadres de gestion lié au corridor incluent: Est-ce que les 'Ministères en charge' sont engagés et en place? Est-ce que les Comités Techniques nécessaires des pays participants ont été identifiés, et est-ce que leurs rôles et responsabilités sont clairement définis et acceptés? Est-ce que le rôle et la fonction du Comité de Gestion du Corridor existant ont été correctement définis et convenus? Est-ce que les budgets ont été établis pour engager des experts spécialistes requis supplémentaires? Est-ce que les rôles et responsabilités de financement respectifs ont été clairement définis et convenus? Est-ce que les modalités de rapport (réunions normales et réunions ad hoc) ont été clairement définies et convenues?

⁷ Les objectifs et stratégies clé devraient découler de l'Analyse de Rentabilisation.

⁸ Les structures institutionnelles devraient être développées corridor par corridor en réponse à l'Analyse de rentabilisation et au programme de travail probable pour le corridor. A un niveau générique, il existe quelques tendances communes.

- Il sera nécessaire d'avoir certains comités politiques qui se focalisent sur l'approbation de la stratégie déterminante, la mobilisation et l'approbation du budget. Les comités à ce niveau seraient régionaux (multilatéraux) et/ou nationaux.
- L'idéal serait qu'en dessous des comités politiques se trouvent des comités de hauts fonctionnaires du gouvernement et des membres du secteur privé qui se réuniraient tous les deux ou trois mois pour examiner la progression et résoudre les problèmes en matière de mise en application du programme de travail.
- Les activités de ce niveau sont souvent secondées par un secrétariat professionnel.
- L'exécution des tâches techniques spécifiques identifiées dans le cadre du programme de travail relèvera de la responsabilité des Equipes de Travail Techniques, souvent secondées par des consultants spécialisés.



- Est-ce que les gouvernements intervenants clé se sont engagés envers un ensemble d'objectifs et un programme⁹ de travail communs concernant le corridor de développement proposé ? Est-ce qu'un Protocole d'Accord à cet effet a été signé?
 - Si OUI, passez à la quatrième étape.
 - Si NON, arrêtez-vous jusqu'à ce qu'un Protocole d'Accord ait été signé.

Quatrième étape: Identification de projets d'investissement pilotes et développement d'une Stratégie de Corridor de Développement:

- ENJEU: Il est plus important d'identifier et de mettre en oeuvre un ensemble de projets d'investissement pilotes/principaux stratégiques que de se lancer dans un processus de planification vaste et détaillé. L'expérience a montré qu'une fois que les investisseurs ont été mobilisés sur les projets pilotes, cette réussite contribue grandement à l'initiative, en ce sens qu'elle démontre que le 'battage est bien réel', et un grand nombre d'autres projets d'investissement sont identifiés et réalisés suite aux forces normales du marché.

La réussite dépend de l'identification d'un ensemble intégré de projets économiques et d'infrastructure plutôt que de projets uniques et disjoints. Il est essentiel de démontrer que les projets d'investissement envisagés sont individuellement et collectivement viables sur un plan financier. Les investisseurs du secteur privé doivent comprendre trois interdépendances clé. *Premièrement*, les interdépendances entre les divers éléments de l'infrastructure; *deuxièmement*, les interdépendances entre les projets de développement économique ; et *troisièmement* les interdépendances entre les projets de développement économique et d'infrastructure.

Dans le contexte de ces interdépendances, on peut aussi développer une stratégie de corridor de développement. Cette stratégie devrait décrire dans des termes simples les objectifs clé, les interventions (y compris les projets clé, les activités de facilitation, les interventions institutionnelles et réglementaires requises), l'attribution des responsabilités (en particulier du secteur public par rapport au secteur privé), les besoins en matière de ressources associées (techniques et financières) et l'ordonnancement prévu. La stratégie convenue¹⁰ devrait être reflétée dans les stratégies nationales pertinentes (par ex. Stratégies de Croissance et de Développement), la stratégie régionale de la SADC, et les budgets¹¹ nationaux.

⁹ *Alors que lors des toutes premières étapes de la mise en oeuvre du processus IDS, l'accent est mis initialement sur les projets pilotes, les cycles qui suivent se focalisent de plus en plus sur les aspects tels que les liens, le groupement (clustering), le développement des PME et l'émancipation économique locale – tous ayant pour but d'améliorer l'impact de développement des différents investissements.*

¹⁰ *Il est aussi très important de faire en sorte que chacun des gouvernements et parties prenantes:*

- *Comprennent la stratégie*
- *S'accordent sur les projets ou groupes de projets prioritaires, ainsi que sur la politique et les interventions réglementaires identifiées*
- *Comprennent et acceptent les arrangements institutionnels*



L'unité des RSDI indique qu'au cours des récentes années il y a eu une augmentation du niveau de confiance des investisseurs (en partie liée à l'essor du secteur des ressources, à la forte croissance en Chine etc.) dans la région de la SADC, en particulier en matière de projets économiques stratégiques. Dans ces exemples, les programmes d'appui aux IDS se sont plus concentrés sur le fait de maximiser les liens en direction/en provenance des projets afin de renforcer les impacts de l'investissement.

- Est-ce qu'un ensemble de projets d'investissement interdépendants a été identifié et est-ce que des études de faisabilité primaires ont été réalisées?
 - Si OUI, passez à la cinquième étape.
 - Si NON, arrêtez-vous jusqu'à ce qu'un ensemble de projets ait été conceptualisé (jusqu'à environ une étape de préfaisabilité).

Cinquième étape: Identification et suppression des goulots d'étranglement:

- ENJEU: Dans de nombreux cas, la pratique montre qu'il y a un certain nombre de 'goulots d'étranglement' stratégiques – au niveau de l'infrastructure, de la politique et réglementation, de la bureaucratie, des institutions, etc. – qui empêchent la mise en œuvre de projets qui seraient autrement potentiellement viables et durables. Ceux-ci doivent être clairement identifiés, et les parties prenantes compétentes doivent obtenir un engagement concernant leur suppression (comment, quand et par qui).
 - Est-ce que les goulots d'étranglement clé ont été identifiés, et un accord conclu quant à leur résolution?
 - Si OUI, passez à la sixième étape.
 - Si NON, arrêtez-vous jusqu'à ce qu'un accord ait été conclu, ou confirmez que l'ensemble intégré de projets est toujours viable même sans accord sur un projet unique particulier, c-à-d que l'analyse de rentabilisation globale reste valide).

-
- *Comprendre et accepter leurs objectifs liés. L'une des mesures utiles liée à cet engagement est que chaque pays programme en fait ces projets /interventions dans leurs budgets national et départemental.*

¹¹ *L'une des mesures utiles liée à cet engagement est que chaque pays programme en fait ces projets /interventions dans leurs budgets national et départemental.*



Sixième étape: Présentation détaillée des projets pilotes/ principaux convenus:

- ENJEU: Afin d'identifier et de présenter des ensembles de projets économiquement et financièrement viables, il est essentiel que les gouvernements participants mobilisent d'importantes capacités techniques pour soutenir les processus¹² d'identification, de conceptualisation et de présentation des projets.

Quand les compétences ne sont pas disponibles au niveau local, elles devront être importées. Les investisseurs exigent des propositions de développement correctement présentées, analysées et contextualisées.

- Est-ce que la présentation des possibilités d'investissement a été faite et convenue par les gouvernements participants?
 - Si OUI, passez à la septième étape.
 - Si NON, poursuivez la sixième étape.

Septième étape: Développement d'une stratégie marketing d'investissement:

- ENJEU: La promotion des corridors de développement est fondamentalement basée sur la promotion et le fonctionnement d'ensembles intégrés de projets de développement économique et d'infrastructure, opérant dans un environnement réglementaire propice.

Stratégie de développement homogène: L'un des plus importants documents marketing pour toute initiative de corridor de développement est une Stratégie de Corridor de Développement clairement et simplement articulée qui définit la justification économique globale, les divers ensembles interdépendants de projets, les priorités de développement, et le programme de mise en application proposé.

Communication homogène: Compte tenu que le processus consistant à communiquer cette stratégie est aussi une activité marketing clé, il est essentiel que les parties prenantes clé comprennent parfaitement et s'accordent sur la stratégie de développement pour toute initiative de corridor de développement, et qu'elles communiquent cette stratégie (et sa justification, ses priorités, programmes, etc.) de manière commune et homogène.

Marketing réactif et proactif des possibilités d'investissement: Jusqu'à présent, l'expérience dans les corridors de développement a souligné le fait que les projets doivent aussi être commercialisés auprès des investisseurs de différentes manières. Certaines possibilités d'investissement peuvent être purement commercialisées par des publicités dans les médias locaux et

¹² L'analyse devra être faite à un niveau d'étude de pré-faisabilité. Les études de faisabilité détaillées relèvent de la responsabilité des investisseurs/soumissionnaires.



internationaux¹³. D'autres projets et secteurs économiques nécessitent une approche marketing bien plus proactive qui consiste à identifier les meilleurs investisseurs pour un projet donné et à utiliser un marketing direct des possibilités d'investissement auprès d'investisseurs¹⁴ spécifiques. Il est essentiel de noter que ce n'est pas parce qu'une possibilité d'investissement a été portée à l'attention d'un investisseur potentiel, ou de plusieurs, que cette possibilité d'investissement ne peut pas être soumise à un processus d'appel d'offres/de soumissions compétitif. Les conférences d'investisseurs générales se sont généralement avérées inefficaces pour lier les investisseurs du secteur privé à des projets clé.

Processus d'appels d'offres transparent: Il a été démontré que la conception et la mise en oeuvre de processus d'appels d'offres compétitifs fournissent de très bons résultats en matière de propositions financières et techniques. L'utilisation d'appels d'offres/de soumissions compétitifs est aussi souvent une exigence des gouvernements pour faire prévaloir les processus de passation des marchés du secteur public à cause des avantages qu'ils sont censés offrir en matière de prise de décision objective en ce qui concerne l'attribution des ressources sous le contrôle du secteur public. Le secteur privé (au niveau régional et international) s'oppose de moins en moins à ces processus d'appels d'offres/de soumissions compétitifs, à condition que le processus, les critères d'arbitrage et les prises de décision soient perçus comme étant transparents. En tant que tel, les processus d'appels d'offres compétitifs sont perçus comme faisant partie intégrante du processus conduisant à l'établissement de partenariats public-privé sains. L'expérience avec le marketing des investissements relatifs aux corridors de développement semble suggérer que l'ensemble initial des projets économiques et d'infrastructure "pilotes" devrait se concrétiser à travers des processus PPP soigneusement conçus et gérés.

Des investisseurs influents et de classe internationale sont vitaux pour générer d'autres investissements: L'identification et l'obtention d'investisseurs leaders influents et de bonne qualité fait partie du processus d'établissement des projets pilotes. La pratique d'excellence internationale confirme que la réussite de ces investissements effectués par des investisseurs leaders a eu l'effet d'entraînement d'attirer un nombre considérable d'investisseurs plus petits, dont beaucoup ont des liens soit en amont ou en aval des investissements leaders, ou qui sont des concurrents potentiels, et ainsi contribuent à l'effet de groupement. L'une des questions qui préoccupe particulièrement les investisseurs potentiels est le processus¹⁵ d'attribution des 'offres'.

¹³ Ce type de marketing réactif repose cependant sur la supposition que les investisseurs potentiels ont l'habitude de lire les médias en question, et il se peut que cela ne soit pas le cas pour les investisseurs potentiels qui viennent d'ailleurs dans la région, ou même pour les investisseurs internationaux.

¹⁴ La pratique a montré que dans le secteur touristique par exemple, une stratégie marketing plus proactive est nécessaire pour attirer les investisseurs internationaux influents. En général, ces investisseurs régionaux et internationaux influents considèrent, à tout moment, de nombreuses options d'investissement. Ils ne passent pas en revue les médias internationaux pour trouver des possibilités d'investissement, mais réagissent plutôt beaucoup plus positivement aux possibilités d'investissement stratégiques qui leur sont présentées (ou à leurs conseillers qui jouent un rôle clé dans leurs systèmes de prise de décision).

¹⁵ Le processus d'appel d'offres doit se conformer au cadre de politique nationale en vigueur. Conceptuellement, un processus de base a de fortes chances de se composer des éléments suivants:

- Demande de Manifestations d'Intérêt (EOI) de la part des parties intéressées (y compris la préparation du Prospectus du Projet d'Investissement)
- Etablissement de la liste des soumissionnaires potentiels.
- Demande de propositions aux soumissionnaires retenus.



- Est-ce qu'un accord a été conclu par les gouvernements respectifs sur la stratégie marketing destinée aux investisseurs, le processus d'appel d'offres, la responsabilité de l'attribution des offres et la négociation des contrats ?
 - Si OUI, passez à la huitième étape.
 - Si NON, ne poursuivez pas avant que l'accord nécessaire ait été conclu.

Huitième étape: Mise en oeuvre du processus d'appel d'offres.

- ENJEU: Afin de faire en sorte que le processus d'appel d'offres soit perçu comme transparent et équitable, la pratique d'excellence montre qu'en plus d'un processus clairement défini comportant les étapes clé et les délais qui s'y rapportent, les critères à utiliser pour le processus d'attribution (y compris la pondération des critères) devraient être spécifiés à l'avance. Une communication permanente avec les soumissionnaires potentiels est aussi une exigence de base.
 - Est-ce que la 'passation de marché' avec le Soumissionnaire Privilégié a été conclue?
 - Si OUI, passez à la neuvième étape
 - Si NON, ne poursuivez pas avant que la passation de marché ait été achevée.

Neuvième étape: Mise en oeuvre du projet

- ENJEU: Les responsabilités relatives à la mise en oeuvre seront conformes aux rôles et responsabilités (y compris l'attribution des risques) décrits dans les contrats.

Dixième étape: Contrôle et révision.

- ENJEU: D'habitude, cette responsabilité relève des gouvernements qui doivent s'assurer que les cadres de réglementation en vigueur sont respectés.

Onzième étape: Identification des possibilités d'investissement supplémentaires découlant des nouveaux investissements obtenus dans les projets pilotes initiaux.

- ENJEU: Au fur et à mesure de la mise en oeuvre des projets et interventions réglementaires, de nouvelles possibilités pour d'autres investissements peuvent être identifiées. En tant que telles, les étapes quatre à dix du processus sont itératives. Il se peut qu'il soit aussi nécessaire, en fonction des circonstances particulières d'un projet d'investissement, de réviser et d'actualiser le programme de travail (3^e Etape) et la stratégie du corridor (4^e Etape).

-
- *Soumission des propositions*
 - *Evaluation des propositions et annonce du Soumissionnaire Privilégié*
 - *Phase de négociation avec le Soumissionnaire Privilégié*
 - *Passation de marché*