

**CONTRAT SPECIFIQUE N° 2013/090029 AVEC TRANSTEC**

**Références officielles : BEAC-CEMAC/PRNCIRC/UGRIF/2013**

**Rapport général sur l'Etude de la mise en place d'un observatoire du climat  
des investissements en zone CEMAC**



**Chef de mission : Jean-Jacques DEVILLE**

**Expert 2 : Adrien AKANNI HONVO**

**Expert 3 : Mamadou WONE**

**Juillet 2013**

“Les opinions exprimées dans ce document reflètent le point de vue de leurs auteurs, et ne sont pas nécessairement partagées par la CEMAC ni par les autorités des pays concernés.”

# Observatoire du Climat des investissements en zone CEMAC

## Table des matières

<b><i>I - Genèse de la mission</i></b>	<b>5</b>
<b><i>II - Climat des investissements : cadrage retenu</i></b>	<b>6</b>
<b><i>III - Méthodologie</i></b>	<b>8</b>
<b>3.1. Prestations demandées</b>	<b>8</b>
3.1.1. Les prestations demandées se structurent en 3 axes distincts	8
a. Une mission circulaire	8
b. La définition d'indicateurs	8
c. La conception d'une base de données	8
<b>3.2. Calendrier de déroulement de la mission circulaire</b>	<b>8</b>
3.2.1. Remarque	9
3.2.2. Recommandation	9
<b>3.3. – Démarche méthodologique</b>	<b>9</b>
3.3.1. Travaux préalables	9
3.3.2. Mission circulaire d'identification et de sensibilisation des différents acteurs pouvant être impliqués dans le projet	10
3.3.2.1. Constatations	10
3.3.2.2. Recommandation	10
3.3.3. Travaux complémentaires à la mission circulaire	11
<b><i>IV – Etat des lieux (de chaque pays) en matière de législation et réglementation du climat des investissements</i></b>	<b>12</b>
<b>4.1. Cadre règlementaire et institutionnel existant dans les pays</b>	<b>12</b>
4.1.1. Cas du Cameroun	13
4.1.2. Cas du Congo	14
4.1.3. Cas du Gabon	14
4.1.4. Cas de la République centrafricaine	15
4.1.5. Cas de la Guinée Equatoriale	16
4.1.6. Cas du Tchad	16
<b>4.2. Le système d'informations sur le climat des investissements</b>	<b>17</b>
<b><i>V – Cadre institutionnel et organisationnel de l'observatoire de l'OCI - CEMAC</i></b>	<b>19</b>
<b>5.1. Les enjeux de l'observatoire de l'OCI-CEMAC</b>	<b>19</b>
5.1.1. Préalable	19
5.1.2. Objectifs liés à la mise en place de l'OCI-CEMAC	19
5.1.3. Les fonctions et les missions	19
<b>5.2. Organisation et fonctionnement de l'OCI-CEMAC</b>	<b>20</b>
5.2.1. Les principes de conception et de mise en œuvre	20
5.2.3. Rôles institutionnels de la cellule technique de l'OCI –CEMAC logée au siège de la Commission de la CEMAC	21
5.2.4. Constatations	22

5.2.5. Cadre organisationnel du projet d'implantation d'un OCI-CEMAC et de ses structures nationales d'appui. _____	23
5.2.5.1. Choix de la structure organisationnelle _____	23
5.5.1.1. La structure molle _____	23
5.5.1.2. La structure rationnelle _____	24
5.2.6. Cadre organisationnel _____	24
5.2.6.1. Les points focaux _____	24
5.6.1.2. Responsabilité du point focal _____	24
5.6.1.3. Remarque à propos du choix et de l'identification des points focaux _____	25
5.2.7. La cellule de l'OCI-CEMAC _____	25
5.2.7.1. Responsabilité de l'OCI-CEMAC _____	25
5.2.8. Risques encourus par le projet _____	26
5.2.9. Principe de validation des données nationales collectées par les points focaux _____	26
5.2.9.1. Structure interne de validation des données locales _____	26
5.2.10. Hypothèse de réussite du projet d'implantation d'un Observatoire du climat d'investissement _____	26
5.2.10.1. Au niveau des pays _____	26
5.2.10.2. Au niveau de l'OCI-CEMAC _____	26
5.2.10.3. Au niveau des utilisateurs _____	27
<b>VI - Proposition de projet / règlement portant création et organisation et fonctionnement de l'Observatoire du climat des investissements en zone CEMAC _____</b>	<b>28</b>
<b>6.1. Des travaux techniques _____</b>	<b>28</b>
<b>6.2. Décisions au niveau des ressources techniques et financières mise à la disposition des points focaux _____</b>	<b>28</b>
<b>6.3. Des décisions politiques _____</b>	<b>28</b>
<b>6.4. Des accords juridiques _____</b>	<b>28</b>
<b>6.5. Des techniciens attachés au projet _____</b>	<b>29</b>
<b>6.6. Divers _____</b>	<b>29</b>
<b>6.7. Calendrier de mise en place de l'observatoire du climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC (le projet semble pouvoir être totalement opérationnel en septembre 2014, soit dans 1 an) _____</b>	<b>29</b>
<b>VII - Plan d'action pour la finalisation de la phase d'étude pour l'opérationnalisation de l'OCI-CEMAC _____</b>	<b>30</b>
<b>7.1. Préalablement à la tenue de l'atelier de validation _____</b>	<b>30</b>
<b>7.2. Durant la tenue de l'atelier participatif de présentation et de validation des indicateurs développés _____</b>	<b>30</b>
<b>7.3. Au terme de l'atelier participatif de validation des indicateurs retenus _____</b>	<b>30</b>
<b>7.4. Dans le cadre de l'implantation des points focaux et identification des informateurs _____</b>	<b>30</b>
7.4.1. Recommandation _____	30
<b>7.6. Transmission de l'information validée _____</b>	<b>32</b>

<b>VIII - Un dispositif complet donnant la méthodologie, la définition des variables et leur contenu</b>	<b>33</b>
<b>8.1. Cadres de référence</b>	<b>33</b>
<b>8.2. Des indicateurs : définitions</b>	<b>34</b>
<b>8.3. Outils nécessaires à la collecte des données et à la valorisation des indicateurs</b>	<b>38</b>
<b>8.3.1. Orientations pour la sélection des indicateurs</b>	<b>38</b>
8.3.2. Proposition de supports de circulation des informations	40
<b>8.4. Vérification</b>	<b>40</b>
8.4.1. Outils de collecte, de vérification et de validation des données collectées et transmises à l'OCI-CEMAC par les points focaux	41
<b>IX - Une architecture de base de données optimale pour la gestion des données et des indicateurs</b>	<b>46</b>
<b>9.1. Méthodologie appliquée en matière de développement de l'architecture et des outils pour la mise en place d'une base de données dynamique (exploitable aux niveaux nationaux et à la Commission de la CEMAC)</b>	<b>46</b>
<b>X - Stratégie de mise en place et de fonctionnement de l'OCI et budgétisation</b>	<b>50</b>
<b>10.1. Actions prioritaires pour la mise en œuvre de l'OCI-CEMAC</b>	<b>50</b>
10.1.1. Axe stratégique n°1 : Mise en place du cadre institutionnel régissant le fonctionnement de l'OCI-CEMAC	50
10.1.2. Axe stratégique n°2 : Amélioration et renforcement du système de collecte et de traitement des données dans les pays de la CEMAC	51
10.1.3. Axe stratégique n°3 : Centralisation et diffusion des indicateurs du climat des investissements en zone CEMAC	52
10.1.4. Axe stratégique n° 4 : Elaboration d'un indicateur agrégé du climat des investissements en zone CEMAC	52
<b>10.2. Budget estimatif de la mise en œuvre de l'OCI-CEMAC</b>	<b>53</b>

## ANNEXES

## **Acronymes**

CEMAC :	Commission économique et monétaire des pays de l'Afrique centrale
CER :	Communauté économique régionale
COFACE :	Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
DUCROIRE :	Institut belge d'assurance-crédit à la Grande exportation
IDE :	Investissement direct étranger
IIAG :	Indice composite Ibrahim de la gouvernance en Afrique
OCI CEMAC :	Observatoire du climat des investissements en zone CEMAC
PER :	Programme économique régional
TdR :	Termes de référence

## I - Genèse de la mission

---

Suite aux effets néfastes induits par la crise financière sur les économies de l'Afrique Subsaharienne en général et les économies de la CEMAC en particulier, les pays de la CEMAC se sont engagés lors de la concertation sous régionale sur la crise financière tenue en mars 2009 à Douala, de renforcer les dispositions institutionnelles et réglementaires susceptibles de contribuer à la relance économique dans la Sous-Région. C'est ainsi qu'afin d'améliorer l'environnement économique, d'alléger les contraintes réglementaires et infrastructurelles dans le but de créer les conditions d'une stabilisation ou d'une relance de l'activité économique dans les Etats Membres, l'une des recommandations desdites assises a été de mettre en place un Observatoire sous régional du Climat des Investissements.

Il ressort de cette genèse que l'une des nouvelles frontières de la science économique est l'analyse de la croissance du point de vue microéconomique. Le levier de croissance est ici l'entreprise, et non les agrégats qui sont l'essence de la macroéconomie. L'analyse du climat des investissements et de la manière dont les entreprises prospèrent et créent des emplois permet aux analystes de considérer sous un angle nouveau la dynamique du développement et de la réduction de la pauvreté<sup>1</sup>. C'est donc dans le cadre de cette perception du développement que la mission OIC-CEMAC a été initiée.

---

<sup>1</sup> Warrick Smith et Mary Hallward-Driemeier in Finances & Développement Mars 2005.

## II - Climat des investissements : cadrage retenu

---

Le climat d'investissement regroupe les nombreux facteurs spécifiques qui modèlent les opportunités et les incitations offertes aux entreprises pour qu'elles investissent de manière productive, qu'elles créent des emplois et se développent. Pour qu'on puisse qualifier le climat d'investissement de satisfaisant, il ne suffit pas qu'il génère des bénéfices pour les entreprises, si tel était le cas, on se contenterait de minimiser les coûts et les risques. Toutefois, par nature, l'investissement constitue un risque et plusieurs critères provenant de l'investisseur étranger ou local déterminent les choix de localisation. Un bon climat d'investissement a des répercussions positives sur la société dans son ensemble. Cela signifie que certains coûts et risques doivent être supportés par l'entrepreneur. La concurrence joue un rôle crucial dans la stimulation de l'innovation et de la productivité, de même qu'elle garantit que les gains de productivité bénéficieront aussi aux travailleurs et aux consommateurs.

Si on considère la croissance et la lutte contre la pauvreté sous l'angle du climat des investissements, plusieurs perspectives s'ouvrent à la réflexion :

1. Les politiciens et les citoyens deviennent de plus en plus conscients de l'importance des investissements des entreprises comme facteur critique pour générer la prospérité future ;
2. Comme les pays d'une même zone économique ayant les mêmes productions de base et peu d'activités de transformation leur donnant un avantage comparatif, certains sont constamment en concurrence avec leurs voisins pour offrir un climat positif face à l'investissement ;
3. Les entreprises, en tant qu'acteurs de décisions d'investissement, sont placées au cœur du débat ;
4. Les entreprises évaluent les opportunités d'investissement, ainsi que l'ensemble des politiques et les comportements des pouvoirs publics. Elles se focalisent sur dix composantes :
  - Les impôts des sociétés ou l'évaluation de la mesure par laquelle le pays tire des revenus sous forme d'impôts sur le revenu des sociétés
  - La prudence budgétaire ou comment les gouvernements nationaux ou provinciaux gèrent leurs budgets et leurs dépenses
  - Les impôts sur les revenus des particuliers ou la charge d'impôts fondée sur le taux d'imposition des personnes physiques
  - La qualité des infrastructures de transport et de communication et les « *commodities* » (eau, électricité, carburant, téléphone, ....)
  - La taxe sur le capital des entreprises (non seulement sur le capital propre de l'entreprise mais également sur ses dettes à long terme)
  - Les taxes et redevances diverses et les contraintes calendaires
  - Le code du travail
  - Le fardeau réglementaire calculé sur une étude du coût de la réglementation et de la bureaucratie en découlant
  - La masse salariale et les contraintes sociales qui lui sont liées
  - Les procédures et les lenteurs de la justice.

Il est donc important d'envisager les droits de propriété, les réglementations, la fiscalité, la finance, les infrastructures, la corruption et les autres domaines de la politique publique et du comportement des autorités comme faisant intégralement partie d'un ensemble dont les éléments ne peuvent être isolés.

5. La nature prospective des activités d'investissement est mise en avant. L'investisseur s'appuie sur des anticipations, et non seulement sur le contexte environnemental actuel. Ce point souligne combien il est important et critique que l'Etat favorise la stabilité et sa crédibilité.
6. Le besoin qu'ont les décideurs politiques d'établir un équilibre entre les incitations à l'investissement privé productif et les objectifs sociaux nationaux ou régionaux est considéré comme fondamental. Les entreprises apportent de multiples bienfaits à la société, mais les intérêts des parties prenantes ne sont pas les mêmes à tous les égards. Une bonne politique publique ne consiste pas à donner aux entreprises tout ce qu'elles peuvent demander mais bien à trouver un équilibre avec les intérêts sociaux de la nation.
7. Un bon climat d'investissement offre aux individus la possibilité de devenir meilleurs et de se former. Pour rappel, l'amélioration du climat des investissements est le premier pilier de la stratégie globale de développement de la Banque mondiale dont les aspects fondamentaux ont été traités dans le rapport sur le développement dans le monde 2004 : « des services pour les pauvres ».

## III - Méthodologie

---

La mission d'étude pour la mise en place d'un Observatoire du Climat des investissements en zone CEMAC ci-après dénommée en sigle « OCI -CEMAC » a été confiée à TRANSTEC par la Commission de la CEMAC. Trois experts du cabinet TRANSTEC ont été affectés à cette tâche.

### 3.1. Prestations demandées

Les termes de référence précisent la nature de l'intervention et définissent l'objectif de la mission, à savoir : mettre en œuvre les bases d'un observatoire du climat des investissements en zone CEMAC en y impliquant la participation et l'appropriation des différentes institutions des pays membres (services publics, privés, organisation d'appui au secteur privé, PME, partenaires du développement, ...) et la Commission de la CEMAC ainsi que les partenaires au développement, notamment la Banque mondiale.

#### 3.1.1. Les prestations demandées se structurent en 3 axes distincts

##### *a. Une mission circulaire*

Une mission circulaire de sensibilisation et d'identification des différents acteurs pouvant intervenir dans le processus de diagnostic et d'identification des variables et des indicateurs nécessaires à l'opérationnalité de « l'OCI CEMAC ». Cette mission circulaire couvre les déplacements et des rencontres institutionnelles, publiques et privées, dans les pays de la zone et des rencontres techniques avec différents cadres de la Commission de la CEMAC

##### *b. La définition d'indicateurs*

La définition d'indicateurs SMART (Simples/spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels) pertinents permettant d'assurer le suivi du climat des investissements de chaque pays membre et de la zone CEMAC et la mise en place d'outils pertinents et efficaces de collecte des données et des informations qui leur sont attachées.

##### *c. La conception d'une base de données*

La conception d'une base de données pour le suivi et l'exploitation judicieuse des variables et des indicateurs du climat des investissements en zone CEMAC privilégiant la mise en place d'un système de mise à jour en ligne des informations collectées aux niveaux nationaux

### 3.2. Calendrier de déroulement de la mission circulaire

Dans leurs travaux, au cours de la mission circulaire qui s'est déroulée du 14 mars au 12 juin 2013, les experts ont été assistés en permanence par deux cadres détachés de la direction de la statistique de la Commission de la CEMAC. Les interventions ont été suivies par différents rapports présentés le 20 mars (le rapport de démarrage), le 26 avril (un rapport d'étape) et le 27 juin (rapport de débriefing). La mission s'est déplacée dans les 6 pays de la zone. Malgré les nombreux aléas liés aux intempéries en Europe, aux troubles de Bangui, à la déprogrammation et à l'annulation de vols régionaux et aux difficultés d'obtention des visas pour les déplacements en Guinée Equatoriale. La mission a pu être réalisée suivant le calendrier ci-dessous.

<b>Pays concerné</b>	<b>Période d'intervention</b>	<b>Pays concerné</b>	<b>Période d'intervention</b>
Commission de la CEMAC (Bangui)	14 mars au 16 mars	Congo	Du 16 avril au 26 avril
République de Centrafrique (Bangui)	17 mars au 23 mars	Gabon	Du 26 avril au 7 mai
Cameroun (Yaoundé & Douala)	23 mars au 5 avril et du 12 avril au 15 avril	Guinée équatoriale	Du 5 juin au 8 juin
Tchad (Njaména)	5 avril au 12 avril	Commission de la CEMAC (Débriefing Douala)	Du 12 juin au 14 juin

Les pays ciblés ont été couverts et plus de 80 entretiens ont été réalisés. Des parties prenantes essentielles ont été sensibilisées au projet à savoir : les administrations, des parastataux, des représentations du secteur privé et les partenaires techniques et financiers dont la Banque mondiale. L'analyse de sa perception des compétences en matière de points focaux et d'informateurs fait l'objet des analyses pays détaillées dans le corps du présent rapport.

### **3.2.1. Remarque**

La mission aurait souhaité, dans le cadre d'une intégration régionale étendue que les termes de référence soient ouverts également à l'analyse du climat des investissements en RDC. Cette réflexion est née du fait que la RDC, membre de la CEEAC comme l'ensemble des pays de la CEMAC, est un partenaire du groupe de la CEMAC dans le cadre des négociations APE. On notera également que sa population constitue une opportunité de marché pour la région, qu'elle partage le réseau fluvial couvert par la CICOS, ainsi que l'école interrégionale de navigation fluviale et qu'elle est au sein des négociations relatives à la construction prochaine du pont ferro-routier entre Brazzaville et Maluku (Kinshasa) qui sera un couloir d'activités et de commerce frontalier.

### **3.2.2. Recommandation**

En tenant compte de la remarque formulée ci-avant, il serait probablement opportun d'entreprendre des négociations avec les autorités de la RDC afin qu'elle puisse ultérieurement alimenter la base de données de l'OCI-CEMAC qu'elle consultera probablement prochainement.

## **3.3. – Démarche méthodologique**

La démarche choisie pour cette étude a été adaptée aux objectifs qui lui sont attachés. Elle s'appuie sur l'étude approfondie des données obtenues d'études documentaires préalables et des rencontres avec les différents acteurs susceptibles d'intervenir dans le cadre du projet et de sa pérennisation attendue. Il s'agit notamment de l'administration, des représentants des services d'appui au secteur privé, des chambres de commerce, de l'artisanat, des transports et de l'industrie, des PFT et des bailleurs institutionnels.

### **3.3.1. Travaux préalables**

La mission a débuté par une série de travaux préalables tels que :

- ✓ La préparation logistique de la mission circulaire en tenant compte des contraintes liées aux déplacements et aux exigences en matière de visa
- ✓ La compilation de la documentation disponible
- ✓ La relecture et analyse des TdR

- ✓ L'identification des dimensions retenues dans le cadre de la recherche d'indicateurs exploitables dans le cadre de la mise en place d'un observatoire du climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC
- ✓ Le développement des outils de conduite des interviews semi-dirigés nécessaires à la sensibilisation des intervenants à rencontrer
- ✓ La mise en commun des relations personnelles maintenues dans les pays à la suite de missions antérieures.

### *3.3.2. Mission circulaire d'identification et de sensibilisation des différents acteurs pouvant être impliqués dans le projet*

La mission circulaire s'est appuyée ou comptait s'appuyer sur la délégation régionale de la CEMAC présente dans chaque Etat membre. Grâce à l'accueil national réservé, aux relations personnelles et professionnelles des experts TRANSTEC et des cadres de la Commission de la CEMAC présents, les rendez-vous ont pu être coordonnés et les entretiens de sensibilisation ont pu être conduits conformément aux objectifs assignés, à savoir :

- ✓ Identifier les acteurs de l'administration, du secteur public et des partenaires du développement susceptibles de s'intéresser au projet et d'y apporter leur contribution future ;
- ✓ Les sensibiliser et percevoir leur degré d'implication possible dans le processus de diagnostic et d'identification des variables et des indicateurs pertinents pour le projet d'implantation d'un observatoire régional du climat des investissements et de ses antennes dans les Etats membres

Des chapitres annexes reprennent en détail l'analyse par pays des rencontres effectuées et identifient des structures susceptibles d'être retenues comme points focaux ou comme informateurs. Les choix retenus, sont indiqués à titre informatif seulement. Ils n'engagent en rien le maître d'œuvre du projet et sont uniquement le reflet de l'analyse technique des experts en mission.

#### **3.3.2.1. Constatations**

Les rendez-vous et le timing des entretiens ont été respectés, malgré la dynamique opérationnelle inégale des représentations locales de la CEMAC rencontrées et les difficultés liées à la non-réception du courrier préalablement envoyé par la Commission de la CEMAC et perturbé par les troubles survenus brutalement en République centrafricaine.

Les administrations, les secrétariats généraux des ministères, les organisations parastatales, les structures d'appui à la création des entreprises, les chambres de commerce, ..., ont marqué un intérêt réel mais passif pour le projet qui par la gratuité des retombées attendues est généralement considéré à titre secondaire par rapport aux activités et aux contraintes nationales existantes.

#### **3.3.2.2. Recommandation**

Dans le cadre des échanges de correspondance entre la Commission de la CEMAC et ses antennes nationales, il est recommandé de faire confirmer les bonnes réceptions du courrier envoyé cela dissiperait tout malentendu et permettrait une meilleure coordination des agendas et des rencontres.

### 3.3.3. Travaux complémentaires à la mission circulaire

La mission circulaire s'étant terminée le 14 juin 2013, les travaux additionnels sont en cours et généreront successivement

- ✓ La tenue d'un atelier technique interne de développement du progiciel de gestion de la base de données, de définition des indicateurs retenus, la conduite de tests internes ;
- ✓ La tenue d'un atelier de validation des indicateurs et d'animation relative au fonctionnement de la base de données auquel seront conviés quelques-unes des parties prenantes rencontrées en cours de mission ;
- ✓ Le dépôt du rapport final de la mission et ses annexes comportant le manuel de collecte des données nécessaires à la gestion des indicateurs, la définition judicieuse de ces indicateurs, le progiciel de la base de données, son manuel d'utilisation et la version imprimée des listings et des tableaux de bord pouvant être produits et résultant de l'extraction des données valorisées.

## IV – Etat des lieux (de chaque pays) en matière de législation et réglementation du climat des investissements

---

Deux activités complémentaires ont été menées pour l'analyse du cadre législatif et réglementaire dans chacun des pays, à savoir : une recherche documentaire et la réalisation d'entretiens semi-directifs dans le cadre des missions de terrain, dans les six pays de la CEMAC, réalisées par l'équipe des experts et deux cadres de la Commission de la CEMAC.

Dans un premier temps, les experts ont collecté des informations sur l'objet d'étude. Une recherche documentaire a donc été effectuée (Internet, rapports produits par les administrations contactées, rapports d'expertise recueillis auprès des bailleurs de fonds, statistiques macroéconomiques et microéconomiques, etc.).

Les documents collectés et exploités par les experts, leurs ont permis, entre autres, d'élaborer un guide d'entretien nécessaire pour la deuxième activité de l'évaluation de l'existant.

La deuxième activité de l'état des lieux a consisté en la réalisation d'une série d'entretiens semi-directif avec les différents acteurs publics et privés (annexe sur les personnes rencontrées) concernés par le climat des investissements, dans chacun des pays. Les experts ont rencontrés également les bailleurs de fonds pour avoir leurs appréciations stratégique sur le projet de mise en place d'un observatoire du climat des investissements en zone CEMAC.

Au cours de cette évaluation, un inventaire des différents documents nécessaires pour apprécier le climat des investissements a été réalisé (annexe biblio). Cet inventaire s'est doublé d'un état des lieux du cadre règlementaire et institutionnel régissant l'amélioration du climat des investissements dans ces pays.

Les données collectées à la suite de ces deux activités ont permis de disposer des informations nécessaires pour élaborer un premier diagnostic de la situation générale du climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC et déjà de dresser les forces et faiblesses du cadre règlementaire et institutionnel de chacun des pays visités.

Cette évaluation a été l'occasion pour les experts de tester auprès des différents interlocuteurs les thématiques caractéristiques du climat des investissements dans la zone CEMAC.

Enfin, elle a aussi constitué une source première pour d'une part l'identification d'une première liste d'indicateurs du climat des investissements et des structures susceptibles de porter les points focaux et d'autre part de l'élaboration du dispositif et des outils nécessaires pour le suivi du climat des investissements en zone CEMAC.

### 4.1. Cadre règlementaire et institutionnel existant dans les pays

Au cours des dix dernières années les pays de la CEMAC se sont inscrits dans leur ensemble dans une phase de croissance économique positive. Mais celle-ci n'a eu qu'un impact limité sur la pauvreté. Ainsi, en 2012 le pourcentage de la population en-dessous du seuil de pauvreté reste toujours élevé dans ces pays.

Rendre la croissance dans les pays de la CEMAC plus forte et plus durable passe par un développement et une diversification des activités économiques du secteur privé. Ceci requiert donc un climat des investissements plus propice qu'actuellement. Selon le rapport 2013 de Doing Business, il est plus difficile de faire des affaires dans les pays de la CEMAC, classés parmi les 25 derniers pays (sur 185) du classement mondial.

La plupart des pays ont engagé des réformes réglementaires et institutionnelles pour améliorer le climat des affaires. Les pays (sauf la Guinée Equatoriale) ont mis en place un cadre institutionnel légal d'appui au secteur privé et au climat des investissements. Mais l'opérationnalité de ces structures varie d'un pays à un autre.

#### 4.1.1. Cas du Cameroun

Le pays a mis en place, différentes institutions en appui à l'initiative privée nationale et étrangère. Le cadre institutionnel (annexe ) comprend principalement les Centres de formalités de création des entreprises (CFCE, arrêté du 1<sup>er</sup> ministre de 2005), l'interface dans les démarches de création d'entreprises ; l'Agence de promotion des investissements (API, Loi du 19/04/2004) ; le Conseil d'appui à la réalisation de contrats de partenariat (CARPA, Loi n° 2006/012 du 29/12/2006) ; et le Guichet unique des opérations du commerce extérieur (GUCE, 1999) . Conformément aux dispositions du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE, 2010-2020), divers textes qui visent la réforme du fonctionnement des institutions publiques directement impliquées dans l'investissement (notamment la douane et les impôts) ont été promulgués. Ces institutions à caractère public sont complétées d'une part par des structures d'intermédiation, classiques (la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et des mines et de l'artisanat, CCIMA) et plus modernes de renforcement des petites et moyennes entreprises (les Centres de gestion agréés, CGA et la Bourse de sous-traitance et de partenariat, BSTP), et d'autre part par une institutionnalisation du dialogue public-privé avec la mise en place en janvier 2009 du Cameroon Business Forum (CBF) qui sert de plateforme de dialogue et de concertation entre le secteur privé et l'Etat.

Si le Cameroun dispose d'un cadre légal relativement complet et structuré, néanmoins le fonctionnement de ce cadre doit être renforcé. Les interlocuteurs rencontrés ont mis l'accent sur un certain nombre de limites qui affectent son efficacité : l'insuffisance des conditions matérielles et des ressources humaines (locaux peu fonctionnels, personnel qualifié insuffisant, inadéquation des équipements informatiques, difficultés d'accès au réseau téléphonique et Internet). A cela, il faut ajouter l'absence de clarification des missions des différents départements ministériels en matière de promotion des investissements et la faible coordination entre eux qui rendent difficile l'action de l'API (opérationnelle en janvier 2010).

Le Cameroun a adopté en 2013, un nouveau code des investissements (Loi 2013/004) qui s'inscrit dans les dispositions de la Charte des investissements de la CEMAC. Comme les autres pays de la CEMAC, il est membre de l'OHADA<sup>2</sup> et est le deuxième pays qui a recours à la Cour d'arbitrage de l'OHADA pour le règlement des différends. Néanmoins, son système judiciaire constitue l'un des éléments les plus défavorables à l'investissement et à l'environnement des affaires dans le pays :

---

<sup>2</sup> L'OHADA est une organisation panafricaine créée en 1993 à Port Louis qui vise à établir un cadre juridique uniforme régissant les activités commerciale dans les Etats membres avec des règles communes. Il comprend 5 institutions : La Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement ; le Conseil des Ministres de la Justice et des Finances, la Cour Commune de Justice et d'arbitrage (CCJA) basée à Abidjan, le Secrétariat Permanent basé à Yaoundé et l'Ecole Régionale supérieure de la Magistrature (ERSUMA) basée à Porto-Novo.

insuffisance du nombre de magistrats (environ 1158 pour tout le pays), manque de spécialisation et absence d'une documentation adéquate, inexistence de tribunaux de commerce<sup>3</sup>. Il reste, que le Cameroun demeure le pays de la CEMAC où le cadre institutionnel pour l'amélioration du climat des investissements et des affaires est le plus avancé.

#### 4.1.2. Cas du Congo

Le rapport de Doing Business 2013 positionne le Congo parmi les derniers de son classement mondial (183<sup>ème</sup> place sur 185 pays évalués) en matière de facilitation de faire des affaires. Le Congo précède la RCA et le Tchad mais se classe bien loin derrière l'Angola, le Cameroun et le Gabon, autres pays pétroliers de la sous-région. Les observations sur le terrain concernant le parcours de l'investisseur sont révélatrices des lourdeurs qui continuent de caractériser l'acte d'entreprendre dans le pays. Le cadre institutionnel dans lequel opèrent les entreprises n'est pas totalement constitué. Le Congo a mis en place un Centre de formalités administratives des entreprises en 1994 (CFE) dont l'objectif est de faciliter la création d'entreprises dans des délais très courts (objectif fixé : 1h) et d'apporter l'appui requis à tout investisseur. Il dispose de quatre guichets (Brazzaville, Nkayi, Pointe-Noire, Dolisie et Ouesso). Le guichet unique n'est pas encore opérationnel. Les administrations concernées ne sont pas représentées faute de locaux adéquats et de formation spécifique pour le personnel en contact avec les créateurs d'entreprises. Les interlocuteurs rencontrés confirment la lenteur du traitement des dossiers devant aboutir à la création de l'entreprise, à son renouvellement ou au changement d'activités. Le Congo ne dispose pas de structure de promotion des investissements privés capables de présenter les opportunités d'investissement ou les créneaux qu'il convient de privilégier à un opérateur économique, sans connaissance suffisante du marché national, local ou régional. L'absence de coordination entre les diverses structures impliquées et d'un système informatisé et intégré permettant la circulation des dossiers rendent hypothétique une amélioration significative à court terme de la situation.

Au Congo le cadre réglementaire des investissements repose d'une part sur une charte des investissements (Loi n° 6-2003 du 18/01/2003) qui reprend les dispositions générales de la charte des investissements de la CEMAC, et des codes spécifiques (mines, hydrocarbure et forêt), et d'autre part sur le droit OHADA (le Congo est membre depuis 1007). La conformité des textes avec ceux de l'OHADA reste partielle et les magistrats ne semblent pas toujours les appliqués une fois qu'ils sont adoptés. La formation insuffisante des acteurs judiciaires, le manque de clarté des modalités d'exécution de certains actes de l'OHADA, source d'interprétations contradictoires en pratique, la faiblesse de moyens de la Commission nationale OHADA, constituent des facteurs aggravant de l'insécurité juridique du système judiciaire.

Il existe un cadre formel de dialogue public-privé, le Haut Conseil du dialogue public-privé de création récente, 25/03/2011, et présidé par le Président de la République. Mais, cette structure n'est pas encore opérationnelle.

#### 4.1.3. Cas du Gabon

En matière de facilitation de faire les affaires (170<sup>ème</sup> rang sur 185, Doing Business 2013) le Gabon fait mieux que la RCA, le Tchad et le Congo mais moins bien que le Cameroun et la Guinée Equatoriale. Cependant, par rapport à sa propre évolution, le pays a enregistré une contreperformance par

---

<sup>3</sup> A l'instar d'autres pays de la sous-région, ce sont les tribunaux de premières instances qui en ont la charge. A Yaoundé et Douala des chambres commerciales ont été créées mais qui peinent à devenir opérationnelles.

rapport à 2012 (156<sup>e</sup> rang). Ce basculement explique les réformes institutionnelles engagées par le gouvernement ces dernières années dans le cadre de l'amélioration du climat des investissements et des affaires. Deux institutions publiques incarnent cet engagement, le CDE et l'APIEX. Le Centre de développement de l'entreprise (CDE) s'est substitué, en juin 2011(décret 0730 du 21 juin 2011) à l'Agence de promotion des investissements privés (APIP). Il a pour mission de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de promotion des investissements en vue d'améliorer l'environnement des affaires. L'Agence de promotion des exportations (APEX), instituée par la loi n°11 du 28/05/2010, a pour mission de favoriser le développement des exportations et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de promotion des exportations. Mais dans la pratique, l'Agence a élargi son champ de compétence aux investissements. Son appellation a d'ailleurs suivi cette dérive. La structure est évoquée en utilisant le sigle APIEX, Agence de promotion des investissements et des exportations,

Cependant, l'absence de clarification des attributions respectives du CDE et de l'APIEX ne favorise pas les conditions de dialogue entre les différents ministères et agences, encore moins entre le public et le privé. Ce dialogue doit encore être institutionnalisé, d'autant qu'au niveau du secteur privé se pose le problème de la représentativité des organisations patronales.

#### 4.1.4. Cas de la République centrafricaine

La RCA se classe parmi les pays les plus pauvres du monde et de la zone CEMAC. Elle occupe la 179<sup>ème</sup> place sur 182 dans le classement de l'IDH du PNUD. Dans le rapport Doing Business 2013, il occupe le dernier du classement mondial en matière de la facilitation de faire les affaires.

Le gouvernement a mis en place le Guichet unique de formalités des entreprises (décret présidentiel n° 08.357 du 8/10/2008) en application de la loi n° 01.010 du 16 juillet 2001 instituant une Charte des investissements en RCA. Il a pour objectifs d'améliorer l'environnement des affaires (accueil et orientation des investisseurs nationaux et étrangers) et d'œuvrer à la simplification des procédures et des formalités de création, de modification, de dissolution ou de cessation d'activités des entreprises. Le guichet unique dispose de sept antennes à l'intérieur du pays avec lesquelles l'interconnexion est quasi inexistante. La mission des experts de passage à Bangui au moment des récents conflits armés, n'a pas eu l'occasion de rencontrer les représentants de cette structure. Toutefois, il est indiqué dans des rapports des progrès en termes d'allègement des procédures et de réduction de coûts à la création de l'entreprise. Il reste que le Guichet unique ne remplit pas totalement son rôle en termes d'amélioration de l'environnement des affaires et d'orientation des investisseurs potentiels ou de suivi des activités de création. Son fonctionnement est limité par des moyens matériels et humains inadéquats, des bureaux peu fonctionnels, l'équipement informatique insuffisant et le personnel peu formé.

Comme les structures d'encadrement des entreprises, le système judiciaire centrafricain est fragile. Il n'existe pas de tribunal ou de chambre de commerce, les tribunaux qui en font office manquent de moyens matériels élémentaires (bureaux, équipement informatique, connexion internet...) et des ressources humaines sont insuffisantes pour une prise en charge minimale des affaires. Cette situation est aggravée par une faible qualification d'une large partie des magistrats (absence de programmes de recyclage et de mise à niveau). Comme les autres pays de la CEMAC, la RCA est membre de l'OHADA (Traité révisé OHADA ratifié le 18/06/2009) mais la mise en œuvre des dispositions de l'OHADA demeure très partielle en raison d'une méconnaissance des textes. La RCA

dispose d'une charte des investissements (2001) dont certaines dispositions ne sont pas respectées et les opérateurs n'ont aucune voie de recours. Ce contexte place la RCA dans une insécurité judiciaire qui ne favorise pas le climat des investissements.

Il existe un cadre permanent de concertation Etat/secteur privé (CPC), créé par arrêté du premier ministre le 30/03/2006. Le CPC est supposé servir de plateforme de concertation et de dialogue et asseoir un véritable partenariat public-privé dans la gestion des affaires. Mais de l'entretien de la mission avec la Banque mondiale à Bangui il ressort que le CPC est une structure fragilisée par les lenteurs sur le plan institutionnelles, l'absence de moyens matériels adéquats et de ressources financières suffisantes. Dans le contexte actuel, le dialogue public/privé conserve un caractère plutôt ad hoc et se réduit pour l'essentiel à une simple écoute et ne va jusqu'à la concertation.

#### 4.1.5. Cas de la Guinée Equatoriale

La Guinée Equatoriale occupe le 162<sup>ème</sup> rang sur les 185 Etats classés (Doing Business 2013). Elle a fait mieux que les autres pays de la CEMAC (sauf le Cameroun) en matière de facilité de faire les affaires. Mais, le pays est classé à la 182<sup>ème</sup> place pour la facilité de création d'entreprise et au dernier rang en ce qui concerne la résolution du problème posé par l'insolvabilité des débiteurs. Ces deux contre-performances institutionnelles sont significatives de l'absence de structures d'encadrement et d'appui des entreprises et de la fragilité du système judiciaire du pays. La Guinée Equatoriale n'a pas institutionnalisé un guichet unique.

Un Code des investissements a été promulgué par la loi 7 du 30 avril 1992. Il est en cours de modification en vue d'une mise en conformité avec les dispositions de la charte de la CEMAC.

#### 4.1.6. Cas du Tchad

Comme pour la plupart des pays de la CEMAC, les données relatives au climat des investissements et des affaires pour le Tchad ne sont pas bonnes. Le rapport 2013 de Doing Business le positionne avant dernier du classement (184ème sur 185). Le gouvernement a engagé un certain nombre de réformes pour améliorer l'environnement institutionnel. L'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE) est mis en place par la loi 004/PR/2007, sa mission est de fournir des conseils et une assistance technique aux promoteurs économiques dans la conceptualisation, la formulation, la réalisation et la gestion des projets d'investissements. Le guichet fonctionne en étroite collaboration avec le Centre des formalités des entreprises (CFE) que gère la Chambre de Commerce de l'Industrie d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA), par délégation de l'ANIE. Au regard, de leurs missions et de leurs pratiques sur le terrain la coexistence de ces deux structures ne semblent pas justifiée par des considérations techniques. Pour l'expliquer, on avance localement la volonté de conserver la relation la plus étroite possible entre l'agence publique et la CCIAMA dans le processus de création de l'entreprise. Une clarification qui passe par la localisation physique des deux structures en un même lieu avec un même ancrage institutionnel semble nécessaire pour une meilleure efficacité des prestations.

Pour accompagner les entreprises dans les domaines de la formation, du conseil et du montage de plans d'affaires, un Centre de développement des entreprises (CDE) est mis en place en 2004 avec le soutien financier de la SFI de 2006 à 2009, puis avec d'autres ressources internes et externes dans la période suivante. Mais la durabilité de cette structure est problématique avec la fin des appuis des bailleurs.

Le Tchad a mis en place un forum de dialogue entre l'Etat et le secteur privé (FODEP) en novembre 2007. Ce dialogue est conduit par le premier ministre et son secrétariat exécutif est logé dans les locaux de la CCIAMA. Si les autorités tchadiennes se sont dotées de l'appareil nécessaire à l'institutionnalisation du dialogue, toutefois, celui-ci reste encore limité dans ses implications concrètes. Les représentants du Conseil National du patronat (CNPT) rencontrés sont en attente de la prise en compte de leurs propositions consignées dans un livre blanc.

Au total, le cadre réglementaire et institutionnel pour l'amélioration du climat des investissements dans les pays de la CEMAC est en voie de constitution et a un besoin de renforcement de capacité pour une meilleure efficacité. De par leurs attributions ces institutions devraient constituer des partenaires naturels pour l'observatoire du climat des investissements de la zone CEMAC, à la fois comme productrices et utilisatrices des données.

#### 4.2. Le système d'informations sur le climat des investissements

Dans la plupart des pays de la CEMAC il n'existe pas de structures qui produisent et qui diffusent de manière périodique des données sur le climat des investissements et des affaires. Les rapports de Doing Business (DB) constituent le plus souvent la principale source de référence pour le suivi et la formulation de réformes dans ce domaine.

Le projet DB examine les entreprises au niveau local, se concentrant sur les petites et moyennes entreprises, et évalue les réglementations auxquelles elles sont soumises aux différents stades de leur vie. Il propose des indicateurs quantitatifs sur la réglementation des affaires. Les interlocuteurs rencontrés par la mission ont néanmoins insisté sur la nécessité d'élargir le champ couvert pour tenir compte des préoccupations réelles des investisseurs dans la zone. En particulier les facteurs qui influent sur la compétitivité des pays :

- La sécurité ;
- La corruption ;
- La taille du marché ;
- La stabilité macroéconomique ;
- La situation du système financier
- Les compétences professionnelles de la population
- La perception des entreprises de leur environnement ;
- Ou tous les aspects de la qualité des infrastructures ne sont pas pris en compte ni la réglementation propre à l'investissement étranger.

Ces constatations vont dans le même sens que l'enquête auprès des entreprises réalisées par la Banque mondiale dans 5 des 6 pays de la CEMAC en 2009 (Cameroun, Congo, Gabon, Tchad) et en 2011 (RCA).

Si les données relatives à l'environnement macroéconomique sont plus ou moins assurées, l'observation sur le terrain montre que dans la plupart des pays de la CEMAC il n'existe aucun dispositif de collecte et de traitement des informations nécessaires pour les thématiques qui relèvent de l'environnement microéconomique des entreprises. Toutefois, cette observation doit être nuancée pour le Cameroun et dans une moindre mesure pour Le Congo.

Au Cameroun, la Direction générale de l'économie produit des enquêtes sur la perception des entreprises de leur environnement (initialement avec l'appui technique et financier de GIZ), la dernière édition est de 2011. Au Congo, le CEPI collecte et diffuse des données sur les coûts des facteurs de production depuis 2000.

Dans la perspective de la mise en place de l'OCI-CEMAC, ces deux exercices devraient être étendus à l'ensemble des pays de la CEMAC pour une meilleure prise en compte des aspects aussi bien macroéconomique et microéconomique du climat des investissements.

## V – Cadre institutionnel et organisationnel de l'observatoire de l'OCI - CEMAC

---

Le présent chapitre aborde les enjeux, l'organisation et le fonctionnement de l'observatoire du climat des investissements en zone CEMAC. Les enjeux de l'OCI-CEMAC font référence aux objectifs et aux missions de celui-ci.

### 5.1. Les enjeux de l'observatoire de l'OCI-CEMAC

#### 5.1.1. Préalable

Lors de la concertation sous régionale sur la crise financière, en mars 2009 à Douala, les pays de la CEMAC se sont engagés à renforcer les dispositions institutionnelles et réglementaires susceptibles de contribuer à la relance économique dans la Sous-Région en améliorant l'environnement économique, en allégeant les contraintes réglementaires et infrastructurelles afin de créer les conditions d'une stabilisation ou d'une relance de l'activité économique dans les Etats Membres.

Ces assises ont recommandé de mettre en place un Observatoire sous régional du Climat des Investissements et d'analyse de la croissance économique de la région en rappelant que le levier de croissance est l'entreprise et non les agrégats macroéconomiques. C'est donc dans le cadre de cette recommandation que l'étude pour la mise en place d'un Observatoire de l'investissement en zone CEMAC est réalisée.

#### 5.1.2. Objectifs liés à la mise en place de l'OCI-CEMAC

« L'OCI CEMAC » a pour vocation de devenir un centre d'excellence d'envergure internationale, qui traite des questions relatives à l'investissement et au développement des entreprises au sein de la zone CEMAC. Elle s'appuie sur l'expérience et les compétences nationales des différents pays de la CER dans les domaines de la statistique et de l'analyse de données directement accessibles ou résultant d'un traitement national préalable. L'OIC CEMAC répond aux besoins exprimés par le consensus intergouvernemental et par le besoin de pouvoir fournir les éléments probants nécessaires à la mise en place d'une bonne politique d'intégration régionale et d'appel à l'IDE.

#### 5.1.3. Les fonctions et les missions

Des objectifs de l'OCI-CEMAC, découlent deux (2) fonctions principales (auxquelles correspondent des outils spécifiques) qui sont les suivantes :

\* Une fonction de centrale d'information sur le climat des investissements

L'objectif de cette première fonction est de constituer un bien commun à tous les Etats de la zone CEMAC en procurant à l'ensemble des acteurs concernés une base de travail collective. Les outils en sont le rassemblement et la collecte d'informations dans les divers Etats, l'organisation et la mise à disposition des dites informations à travers la mise en œuvre d'une base de données et d'un système de diffusion.

\* Une fonction de diffusion

L'objectif est de cerner les enjeux du climat des investissements et de définir des stratégies pour son amélioration. Les outils en sont la mise à jour permanente de la base de données des indicateurs, des pages web comportant les données concernées et la publication régulière de bulletins périodiques.

De ces fonctions découlent les missions suivantes :

\* favoriser une meilleure connaissance de l'environnement du climat des investissements, à travers la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les environnements macroéconomique, microéconomique et méso ;

\* fournir aux acteurs du système d'information, la base référentielle nécessaire au développement des investissements et des affaires, à partir des données techniques et économiques utiles, fiables et normalisées ;

\* favoriser des échanges et des plateformes d'échanges d'expériences entre les différents intervenants public/institutionnels et privés, dans le but d'améliorer le fonctionnement et la compétitivité des filières ciblées.

La mise en œuvre de ces fonctions aura des implications suivantes :

\* un renforcement de l'attractivité des pays et de la zone CEMAC ;

\* Un renforcement de la fluidification des échanges entre les marchés tant au niveau national que sous-régional ;

\* Un développement du secteur privé local mieux informé ;

\* une meilleure formulation des politiques nationales et régionales d'amélioration du climat des investissements ;

## 5.2. Organisation et fonctionnement de l'OCI-CEMAC

L'on aborde dans cette section des aspects relatifs aux principes de conception et de mise en œuvre de l'OCI-CEMAC, à la gestion informatique des données, au montage pratique de la base de données, à une proposition d'indicateurs nécessaires à la base de données, et enfin, aux modalités de la mise en œuvre du système.

### 5.2.1. Les principes de conception et de mise en œuvre

La réussite de l'OCI-CEMAC, suppose le respect des principes fondamentaux suivants :

\* **Le principe de concertation et d'intégration** : qui vise tout d'abord l'implication et la participation des principales parties prenantes (secteur privé, les institutions publiques d'appui au secteur privé, les institutions intermédiaires, etc. ) dans le but de prendre en compte et intégrer dans la démarche de construction du système d'information leurs besoins en information.

\* **Le principe de synergie avec d'autres sources d'informations** : L'OCI-CEMAC devra, dans la mise en œuvre du système d'information, privilégier la synergie avec d'autres sources d'informations existantes afin d'éviter les doublons.

\* **Le principe de progressivité** : il est admis qu'un système d'information ne se décrète pas, mais se construit lentement par palier avec la participation des acteurs situés en amont et en aval du dispositif. Cependant, s'il est vrai que la concertation de tous les acteurs du système est fondamentale dans la mise en place de l'OCI-CEMAC, force est de reconnaître l'absence d'une structuration dans la collecte des informations dans certains pays. Afin de gagner en crédibilité, gage d'une meilleure collaboration primaire et secondaire, l'OCI devra se focaliser dans un premier temps sur les informations déjà produites à l'échelle nationales et internationale, et capables de susciter les intérêts de toutes les parties prenantes. La publication de ces informations va favoriser la visibilité de l'OCI, attirer l'adhésion de certains partenaires et faciliter la mise en œuvre des autres activités prévues.

Il convient de noter que ces différents principes ont été respectés tout au long de la démarche adoptée dans le cadre de l'étude. En effet, les missions effectuées dans les différents pays ont permis d'identifier les indicateurs et les besoins en information et de faire un état des lieux en matière de production de statistiques sur le climat des investissements.

### 5.2.3. Rôles institutionnels de la cellule technique de l'OCI –CEMAC logée au siège de la Commission de la CEMAC

Les rôles institutionnels essentiels de l'OCI-CEMAC sont rappelés ci-dessous.

La mission perçoit le rôle de l'OCI CEMAC comme étant une réponse aux objectifs suivants :

- ✓ Concrétiser les engagements pris lors de la concertation sous-régionale de Douala en mars 2009
- ✓ Agir en tant que contre-pouvoir aux institutions de notation en retravaillant les informations internationales disponibles, en actualisant et en les confrontant aux réalités régionales, en les présentant sous forme d'indicateurs spécifiques élaborés sur base d'informations régulièrement diffusées par les pays membres
- ✓ Coordonner la dynamique d'intégration régionale et d'amélioration du climat d'investissement par la collecte, la diffusion et la publication régulière d'indicateurs normalisés, nationaux et agrégés du climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC ;
- ✓ Développer et gérer une base de données évolutive, alimentée par les données nationales collectées par les points focaux, accessible dont les éléments extraits peuvent être travaillé au gré des utilisateurs sans pour autant dénaturer l'information originelle sécurisée
- ✓ Diffuser en français, espagnol et anglais, des informations de politique entrepreneuriale régionale des Etats de la zone CEMAC s'inscrivant dans la dynamique stratégique du PER et dans ses transcriptions nationales ;



- ✓ Promouvoir la réflexion politique et économique d'intégration régionale par l'animation d'un « Think Tank »<sup>4</sup> en produisant des notes techniques permettant aux autorités gouvernementales de la zone CEMAC et de la Commission de la CEMAC de disposer des avis consultatifs et des chiffres nécessaires au développement d'une bonne politique de l'intégration régionale
- ✓ Promouvoir les données collectées et l'accès au site dédié de la CEMAC afin d'encourager l'intérêt de l'investisseur pour les pays de la zone intégrée.
- ✓ Permettre l'accès automatisé à d'autres sources d'informations traitant d'études et de documents « politiques » et sectoriels ;

#### 5.2.4. Constatations

Le projet a éveillé l'attention des structures rencontrées et l'ensemble des objectifs présentés ont été acceptés durant les actions de sensibilisation conduites dans les pays de la zone. Les structures rencontrées sont essentiellement demanderesses de l'information proposée. Elles attendent et seraient utilisatrices des données actualisées que pourrait produire l'OCI-CEMAC.

La mission s'inquiète, sauf exception, de l'insuffisance des données statistiques existantes, de leur dispersion et/ou du manque d'intérêt pour la collecte de données régulièrement actualisées. La majorité des intervenants rencontrés dans le cadre de la mission considèrent qu'ils auraient probablement des difficultés à produire simultanément, dans les délais imposés, des données demandées, actualisées et validées portant à la fois sur les secteurs macro , méso et micro-économiques.

Les partenaires au développement rencontrés confirment l'exactitude des difficultés relevées et attirent l'attention sur le fait que les travaux à engager localement, dans le cadre de l'implantation du projet, devraient être placés sous l'assistance technique et, dans un premier temps, sous la responsabilité de la Commission de la CEMAC. Ils rappellent néanmoins qu'il pourrait être difficile pour la Commission de la CEMAC d'exiger la production régulière d'informations nationales objet de rétentions ou d'ajustements divers.

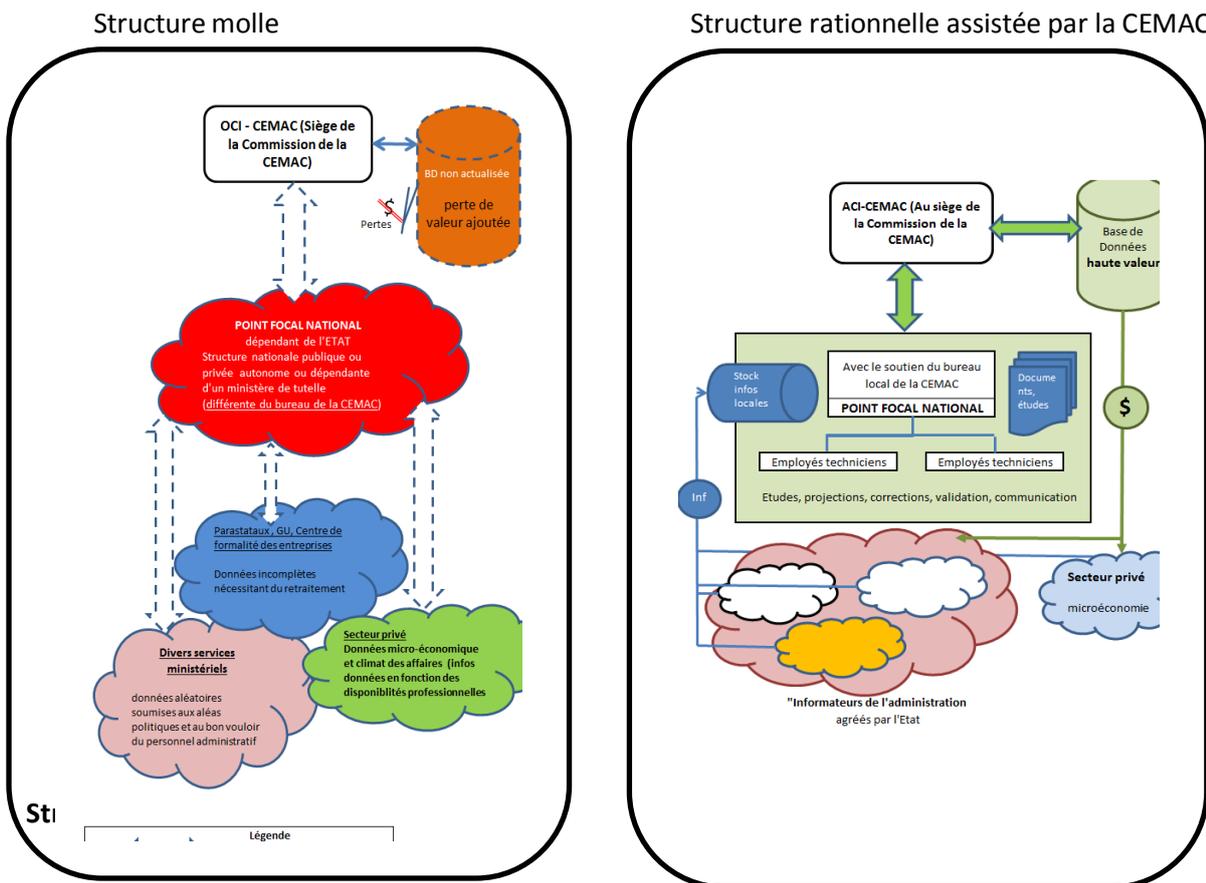
<sup>4</sup> « Le **think tank** fait un lien entre le monde de la recherche et le monde politique. Il apporte une rigueur académique à l'étude des problèmes contemporains. Il aide à mettre au point les agendas politiques et dresse des ponts entre le savoir et le pouvoir ». En ce qui concerne l'activité du « Think Tank » proposé, il est uniquement centré sur la recherche et la diffusion de documents de travail, éventuellement sur une activité de conseil pour certaines thématiques lors de colloques, de séminaires et de réunions. Il est confiné dans un rôle d'assistance technique non permanent d'appui au renforcement des capacités des administrations centrales ou régionales directement ou indirectement concernées par la stratégie économique et commerciale de la zone CEMAC

### 5.2.5. Cadre organisationnel du projet d'implantation d'un OCI-CEMAC et de ses structures nationales d'appui.

A la suite de ces rencontres, deux types de schémas organisationnels sont retenus et analysés. Le choix final du modèle à retenir dépendra de la décision conjointe de la Commission de la CEMAC et de ses partenaires nationaux.

#### 5.2.5.1. Choix de la structure organisationnelle

*Schéma 2 : 2 Schémas organisationnels s'imposent*



Ces structures organisationnelles retenues sont définies et qualifiées pour la bonne compréhension des schémas proposés en a) structure molle et b) en structure rationnelle. Les deux concepts retenus sont schématisés ; leurs forces et leurs faiblesses respectives sont analysées.

#### 5.5.1.1. La structure molle

La collecte des données est peu structurée. Elle est réalisée par des informateurs définis et identifiés au sein de différentes administrations et services. Ils transmettent les données collectées au point focal national désigné, placé sous l'autorité exclusive d'un service administratif ministériel de tutelle défini arbitrairement par le gouvernement. Les données collectées sont contrôlées localement, succinctement, encodées et transmises à l'Observatoire du Climat des Investissements qui les traite et les inclut dans la base de données.

### 5.5.1.2. La structure rationnelle

- a. La structure rationnelle stricte confie la gestion complète du projet aux points focaux nationaux logés dans les bureaux des représentants nationaux de la CEMAC. Cette vision extrême serait probablement refusée par les gouvernements. Des informations sensibles nationales collectées et exploitées directement par la structure supranationale léseraient les sensibilités souveraines.
- b. Structure rationnelle retenue  
Une alternative est envisageable. Elle est illustrée par le schéma organisationnel ci-avant. Il s'agit d'identifier le point focal en fonction de compétences administratives nationales définies, de faire valider le choix retenu par les autorités du pays et de l'encadrer en lui permettant de bénéficier d'une assistance technique temporelle appropriée qui lui serait fournie par la Commission de la CEMAC.

### 5.2.6. Cadre organisationnel

En bref, la mise en place du projet d'OCI-CEMAC, dans son intégrité nécessite

- ✓ Des ressources administratives locales (informateurs et points focaux)
- ✓ Le service de l'OCI-CEMAC à la commission de la CEMAC à Bangui
- ✓ Et, en appui une assistance technique ponctuelle et temporelle placée sous l'autorité de la Commission de la CEMAC

#### 5.2.6.1. Les points focaux

Dans le respect des souverainetés nationales, chaque pays, membre de la CEMAC, identifiera un point focal national en charge de répondre aux obligations liées à la production des données requises et nécessaires la bonne marche de l'OCI-CEMAC.

##### 5.2.6.1.1. La mise en place d'un point focal

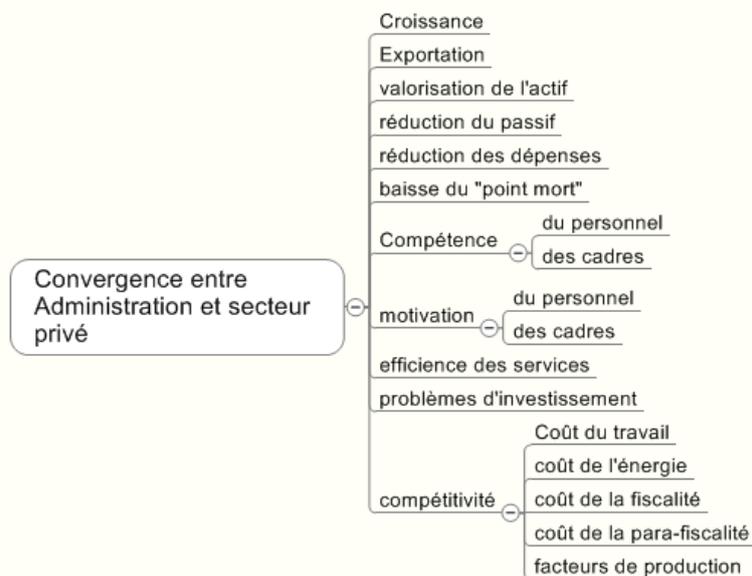
- ✓ L'Etat sollicité, dans le cadre des accords d'intégration régionale, désigne un ministère de tutelle en charge du suivi d'implantation nationale du projet. Il affecte des cadres administratifs au point focal
- ✓ Les points focaux publics, sont formés par la Commission de la CEMAC qui les encadre en leur fournissant l'assistance technique temporelle nécessaire
- ✓ Après leur formation, les cadres des points focaux collectent les informations demandées et les transcrivent dans leur forme normalisée et suivant un calendrier arrêté.
- ✓ Les informations collectées sont validées et transférées par voie électronique à l'OCI-CEMAC qui les exploite et les valorise

#### 5.6.1.2. Responsabilité du point focal

- ✓ La commission de la CEMAC est déchargée de la responsabilité liée à l'exécution des travaux de collecte de l'information dans les Etats en les déléguant au point focal placé sous tutelle ministérielle.
- ✓ Le point focal est seul responsable de la qualité des travaux réalisés par les informateurs auxquels elle pourrait recourir afin de collecter les données qui lui manquent

### 5.6.1.3. Remarque à propos du choix et de l'identification des points focaux

La mission n'a formulé aucune réserve quant au choix et à l'identification possible des structures susceptibles d'agir en tant que point focal dans le cadre du projet d'implantation des antennes nationales de l'OCI-CEMAC. Le secteur privé et le secteur institutionnel présentent, dans le domaine de la promotion des investissements les mêmes points de convergence, à savoir :



Mais, après analyse et à quelques exception près, il semble difficile de trouver des organismes autonomes capables de collecter simultanément les données macro, méso et micro-économiques et de suivre l'évolution des réformes en cours, débattues et négociées dans le cadre du DPP et généralement initiées en réponse aux critiques internationales publiées par les agences internationales de notation et plus particulièrement par le « Doing Business » de l'IFC.

### 5.2.7. La cellule de l'OCI-CEMAC

La cellule de l'OCI-CEMAC assurera la responsabilité totale du projet. La gestion de la base de données de l'observatoire est placée sous sa responsabilité. L'OCI-CEMAC sera disponible, définira clairement les objectifs recherchés, et s'assurera de leur bonne compréhension. Elle insistera sur le respect des calendriers de production des données qui seront traduites en indicateurs SMART.

Objectif SMART		
S	Spécifique	Vague
M	Mesurable	non mesurable
A	Atteignable/ accessible	inatteignable
R	Réaliste/ réalisable	irréaliste
T	Temporel/ limité dans le temps	Sans limite temporelle

#### 5.2.7.1. Responsabilité de l'OCI-CEMAC

La Commission de la CEMAC est dessaisie de la collecte et du traitement de l'information nationale collectée. Toutefois, elle garantit l'exactitude des données de la base de données qu'elle exploitera en pleine responsabilité dans son observatoire du climat d'investissement en zone CEMAC.

### 5.2.8. Risques encourus par le projet

- ✓ La base de données non actualisée est inutilisable. Elle devient un outil obsolète ne permettant pas la réalisation d'études d'intégration et sans intérêt pour l'investisseur étranger. En cas de défaut organisationnel, les informations produites seraient biaisées et l'investisseur ou le chercheur se retournera automatiquement vers les indicateurs actualisés (avec retard) des institutions internationales de notation.
- ✓ L'impact de négligences nationales aurait une influence négative directe sur l'intégration régionale. Les manquements fausseraient l'exactitude des indicateurs exploités et agrégés. Les outputs de la base de données ne pourraient plus être valorisés.
- ✓ La base de données non actualisée pourrait entraîner l'arrêt du projet OCI-CEMAC

### 5.2.9. Principe de validation des données nationales collectées par les points focaux

Afin d'éviter les aléas et les conséquences de tout manquement aux engagements ayant un impact direct sur l'actualisation de la base de données, il est recommandé de soumettre localement les informations nationales à la validation du comité de dialogue public-privé existant ou de toute structure constituée dans le cadre des points focaux autorisée à valider les données appelées à être publiques.

#### 5.2.9.1. Structure interne de validation des données locales

- ✓ Les points focaux sont structurés autour de 2 comités
  - Le comité technique
  - Le comité technique en charge de la collecte des données, de leur traitement et de leur transmission à l'OCI après validation par le comité de pilotage
- ✓ Le comité de pilotage
  - Le comité de pilotage en charge de la certification des données collectées à transmettre à l'OCI-CEMAC

### 5.2.10. Hypothèse de réussite du projet d'implantation d'un Observatoire du climat d'investissement

L'implantation du projet de création d'un Observatoire du climat d'investissement en zone CEMAC sous-entant le respect des hypothèses suivantes :

#### 5.2.10.1. Au niveau des pays

- ✓ Les gouvernements qui s'étaient engagés lors de la concertation sous-régionale, à Douala, en mars 2009, valident le projet et autorise son développement en lui affectant les ressources humaines nécessaires à la mise en place d'un pont focal national ;
- ✓ Les points focaux implantés dans les pays ne sont pas soumis au diktat ni à l'inertie des services nationaux de tutelle. Les contraintes liées à la culture des administrations sont atténuées et les travaux sont conduits dans le respect des engagements pris vis-à-vis de la Commission de la CEMAC et des calendriers établis.

#### 5.2.10.2. Au niveau de l'OCI-CEMAC

- ✓ Les budgets nécessaires au bon fonctionnement du projet, au recrutement du personnel du service et à l'acquisition du matériel à implanter à l'OCI-CEMAC et dans les points sont disponibles
- ✓ L'OCI CEMAC accorde une primauté à la formation des techniciens des points focaux, aux contrôles, à la vérification des données remontées et au respect des calendriers établis ;

- ✓ Les documents techniques de collecte, d'exploitation et de traitement des données sont régulièrement mis à jour, enregistrés et transmis aux points focaux
- ✓ Les informations traitées dans les meilleurs délais répondent aux besoins des utilisateurs potentiels de la base de données qui les exploitent en les valorisant aux meilleures conditions. Les données étendues couvrent les secteurs macro, méso et microéconomiques.
- ✓ L'OCI-CEMAC est pleinement responsable de la valorisation des données et des informations collectées dont elle a vérifié la pertinence au moyen d'un système de vérification contradictoire automatisé.

#### 5.2.10.3. Au niveau des utilisateurs

- ✓ Le secteur public (régional et national) s'appuie sur les données extraites de la base de données de l'OCI-CEMAC pour définir leur politique d'intégration régionale et d'amélioration du climat des investissements
- ✓ Le secteur privé accorde une valeur certaine aux données diffusées et objectivement vérifiables. S'appuyant sur l'actualisation régulière des informations accessibles dans la base de données et sur ses liens d'accès vers d'autres sites, il la consulte régulièrement et en tire le bénéfice attendu.

## VI - Proposition de projet / règlement portant création et organisation et fonctionnement de l'Observatoire du climat des investissements en zone CEMAC

---

Considérant que l'une des structures organisationnelles proposées est retenue dans chaque pays et est placée sous la responsabilité d'une autorité de tutelle, il est nécessaire de se pencher sur les modalités de fonctionnement de l'observatoire du climat des investissements en CEMAC et sur les conditions de mise en place des règlements rendant son opérationnalité efficiente.

La mise en place du projet OCI-CEMAC et de son opérationnalité va au-delà de la perception du projet technique élaboré par la direction de la Commission de la CEMAC. En effet, le projet nécessite :

### 6.1. Des travaux techniques

- ✓ L'écriture et la validation du cahier des charges de l'Observatoire du Climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC ;
- ✓ L'implantation de la base de données dans les ordinateurs de la Commission de la CEMAC ;
- ✓ La rédaction du cahier des charges définissant les engagements et les limites d'intervention des points focaux ;
- ✓ La rédaction des manuels techniques et de formation destinés aux techniciens et aux agents des points focaux à identifier.

### 6.2. Décisions au niveau des ressources techniques et financières mise à la disposition des points focaux

- ✓ Les budgets de fonctionnement du projet sont arrêtés annuellement et sont budgétisés ;
- ✓ Des PTF peuvent être approchés dans le cadre du projet afin d'apporter le budget participatif attendu ;
- ✓ Les apports techniques et financiers de la CEMAC dans le cadre du soutien aux points focaux doivent être définis afin d'éviter toute polémique ultérieure.

### 6.3. Des décisions politiques

- ✓ Le projet de l'OCI-CEMAC, ses objectifs et les moyens à mettre en place doivent être validés par le Conseil des Ministres. Ceux-ci doivent ratifier le projet ;
- ✓ Les gouvernements nationaux devront identifier le ministère de tutelle qui prendra en charge le volet national du projet OCI-CEMAC ;
- ✓ Le ministre de tutelle devra informer la Commission de la CEMAC du choix du point focal retenu et devra négocier avec celle-ci les modalités d'un accord de partenariat technique ;
- ✓ Les représentants-résidents de la CEMAC dans les pays de la zone devront être associés aux négociations locales et devront jouer un rôle de conseil et d'intervenant de première ligne en cas de manquement aux respects des exigences du projet.

### 6.4. Des accords juridiques

- ✓ Le partenariat permettant l'exploitation de la base de données de l'OCI-CEMAC sur base des informations collectées par les points focaux nationaux devront faire l'objet d'accords rédigés et validés par les cellules juridiques des parties concernées. Ces accords devront définir les obligations réciproques des parties, garantir l'objectivité des données et la

confidentialité des informations qui pourraient faire l'objet de délits d'initiés et être communiquées ou être exploitées avant toute validation ;

- ✓ Le cahier des charges, proposé aux points focaux seront validés ;
- ✓ Le système de validation doit faire l'objet d'un processus spécifiques évitant toute critique et toute contestation ultérieure.

### 6.5. Des techniciens attachés au projet

- ✓ La Commission de la CEMAC définit le profil des experts à attacher au projet OCI-CEMAC et les recrute
- ✓ Les cadres attachés aux points focaux identifiés et éventuellement les informateurs désignés dans différents services ministériels ou dans des organisations privées d'appui au secteur privé seront formés aux besoins de l'OCI-CEMAC
- ✓ L'identification des informateurs institutionnels ou privés (permanents ou contractuels) retenus en appui aux points focaux sont du ressort des points focaux nationaux
- ✓ Le recours aux services des informateurs ne génère aucune dépense additionnelle imputable aux budgets de la Commission de la CEMAC
- ✓ Au siège de la Commission de la CEMAC, la structure technique attachée au projet et à la valorisation des informations incorporées dans la base de données sera formée et pourra répondre aux demandes techniques qui lui seraient adressées par les points focaux

### 6.6. Divers

- ✓ En cas de défaillance des points focaux dans la transmission des données ou dans la réalisation des tâches spécifiques prévues et nécessaires au bon fonctionnement de l'OCI-CEMAC, celles-ci rappellera les obligations contractées par l'envoi de lettres d'invitation à respecter les engagements. Les copies de ces courriers seront transmises au ministre de tutelle. L'envoi fréquent de ces lettres pourrait contraindre le ministère de tutelle à prendre des mesures coercitives internes entraînant la restructuration du point focal.
- ✓ L'exploitation rationnelle des données nécessaires à la bonne gestion de la base de données est une source de référence pour l'investisseur et pour les politiques. Elle constitue une force organisationnelle d'opposition aux structures internationales de notation.

### 6.7. Calendrier de mise en place de l'observatoire du climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC (le projet semble pouvoir être totalement opérationnel en septembre 2014, soit dans 1 an)

	validation du rapport		31/08/2013						
Travaux pratiques	importation BD vers OCI			oct-13					
	importation BD vers Pts focaux							août-14	
	Manuels techniques	BD		oct-13					
Budgets	Conseil des ministres	décision			nov-13				
	Partenaires techniques et financiers	disponibles					janv-14		
									sept-14
Politiques	Conseil des ministres	Validation projet			nov-13				
	Gouvernements	désignation ministre tutelle				déc-13			
	Ministre de tutelle	désignation point focal					janv-14		
	CEMAC/ Ministère de tutelle	Validation point focal						févr-14	
Accords juridiques	projet juridique	OCI - limites		oct-13					
		Validation Conseil des ministres			nov-13				
		Texres points focaux / OCI			nov-13	déc-13			
Formation par Cion CEMAC	CEMAC/ points focaux	formation des agents techniques						de février à sept 2014	
Acquisition du matériel	CEMAC	A destination points focaux						de février à sept 2014	
Installation du matériel	Dans points focaux							de février à sept 2014	

## VII - Plan d'action pour la finalisation de la phase d'étude pour l'opérationnalisation de l'OCI-CEMAC

---

La mise en œuvre du projet hors ses contraintes réglementaires et institutionnelles, réglementaires nécessite l'identification des points focaux et des informateurs (publics ou privés) susceptibles de répondre aux exigences du projet.

Pour ce faire, il est nécessaire de mener les actions suivantes :

### 7.1. Préalablement à la tenue de l'atelier de validation

- ✓ Définir les dates et le lieu d'organisation d'un atelier de validation des indicateurs développés dans le cadre de la mise en place d'un observatoire du climat d'investissement en zone CEMAC ;
- ✓ Mandater les bureaux régionaux de la CEMAC pour qu'ils démarchent les administrations souveraines afin qu'elles délèguent des informateurs pour qu'ils puissent participer à l'atelier de validation des indicateurs développés.

### 7.2. Durant la tenue de l'atelier participatif de présentation et de validation des indicateurs développés

- ✓ Animer l'atelier participatif prévu en :
  - ✓ Rappelant les tenants et aboutissants du projet et en présentant les formations prévues
  - ✓ Présentant la base de données-type développée et son animation élaborée dans le cadre de la mission
  - ✓ Prouvant l'utilité des choix des indicateurs « pays », de leurs agrégats et des tableaux de bord informatifs développés
  - ✓ Présentant les facilités techniques pouvant être octroyées en matière de formation et d'acquisition de matériel

### 7.3. Au terme de l'atelier participatif de validation des indicateurs retenus

- ✓ Mandater les bureaux régionaux de la CEMAC pour qu'ils appuient le projet et qu'ils démarchent les administrations souveraines afin de hâter l'implantation des points focaux nationaux dans le respect des procédures institutionnelles existantes.

### 7.4. Dans le cadre de l'implantation des points focaux et identification des informateurs

- ✓ Identifier et mettre en place, dans chaque Etat membre, la structure nationale habilitée à agir comme point focal du projet d'observatoire local du climat des investissements,
- ✓ Etablir des conventions de partenariat entre la Commission de la CEMAC et les points focaux agréés
- ✓ Garantir les formations annoncées, mettre à disposition des points focaux et assurer le suivi du projet tout en assumant la pleine responsabilité au niveau de l'OCI-CEMAC

#### 7.4.1. Recommandation

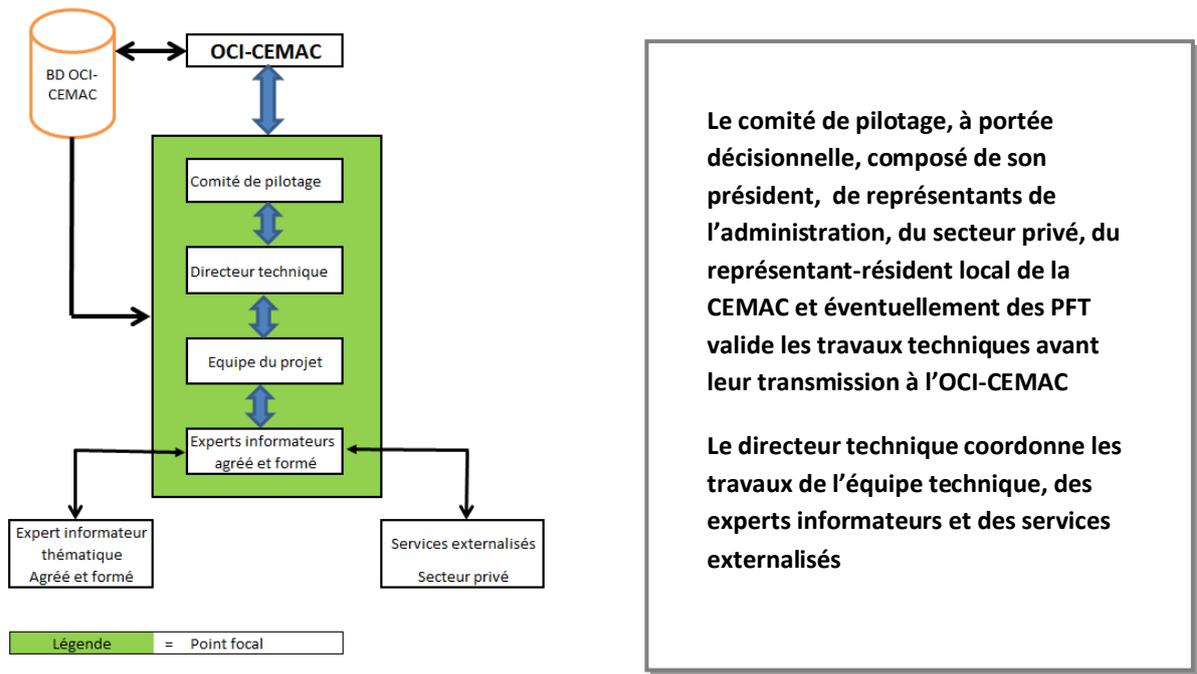
Tenant compte des impératifs liés à la souveraineté des Etats, et aux tensions rivales perçues dans les administrations face au rôle d'information qui pourrait éventuellement être confié au secteur privé,

la mission recommande d'orienter les démarches d'identification des points focaux en sollicitant les services des administrations nationales et plus particulièrement des administrations directement liées au Ministère de l'Economie et du commerce, du plan et/ou des parastataux en charge de la promotion des stratégies de lutte contre la pauvreté et d'appui à l'émergence des secteurs productifs.

A cet égard, trois conditions minimales doivent être requises pour une gestion cohérente de l'observatoire :

- Premièrement que la structure qui sera identifiée ait déjà une pratique de collecte, de traitement et de diffusion des données collectée;
- Deuxième qu'elle ait l'habitude de travailler avec les administrations, le secteur privé et autres structures (par exemple travailler avec des points focaux dans ces administrations)
- Troisièmement, que sa pratique de collecte des données couvre au moins une partie des thématiques (ou dimensions) de l'observatoire.

*Schéma 3 : Schéma organisationnel de bonne gestion d'un point focal*



Le comité de pilotage se réunit suivant un calendrier établi (ex : trimestriellement). Il décide des modalités de fonctionnement et de gestion de l'information ; il valide les données collectées et permet la diffusion et l'exploitation de l'information validée.

La direction technique coordonne la bonne exécution des travaux techniques de collecte et de gestion du point focal. Il prépare les dossiers et les données appelés à être validés par le comité de pilotage

## 7.6. Transmission de l'information validée

- ✓ Les informations validées par le comité de pilotage du point focal sont transmises à l'OCI-CEMAC sont incorporées provisoirement dans la base de données
- ✓ Les services de l'OCI-CEMAC vérifie la conformité des données transmises et les valident ou demandent des précisions au point focal concerné à propos des anomalies
- ✓ Le point focal répond aux questions qui lui sont adressées et apporte les corrections nécessaires
- ✓ Les corrections apportées au fichier transmis sont revérifiées et
- ✓ Les données sont incorporées de façon définitive à la base de données et ne peuvent plus être modifiées
- ✓ La base de données actualisée est à la disposition des utilisateurs et reprend la date de sa dernière mise à jour.

## VIII - Un dispositif complet donnant la méthodologie, la définition des variables et leur contenu

---

### 8.1. Cadres de référence

La Charte des investissements de la CEMAC (Règlement n°17/99/CEMAC-20-CM-03) du 17 décembre 1999 et le Programme Economique Régional de la CEMAC constituent les principaux cadres de références pour la définition des indicateurs.

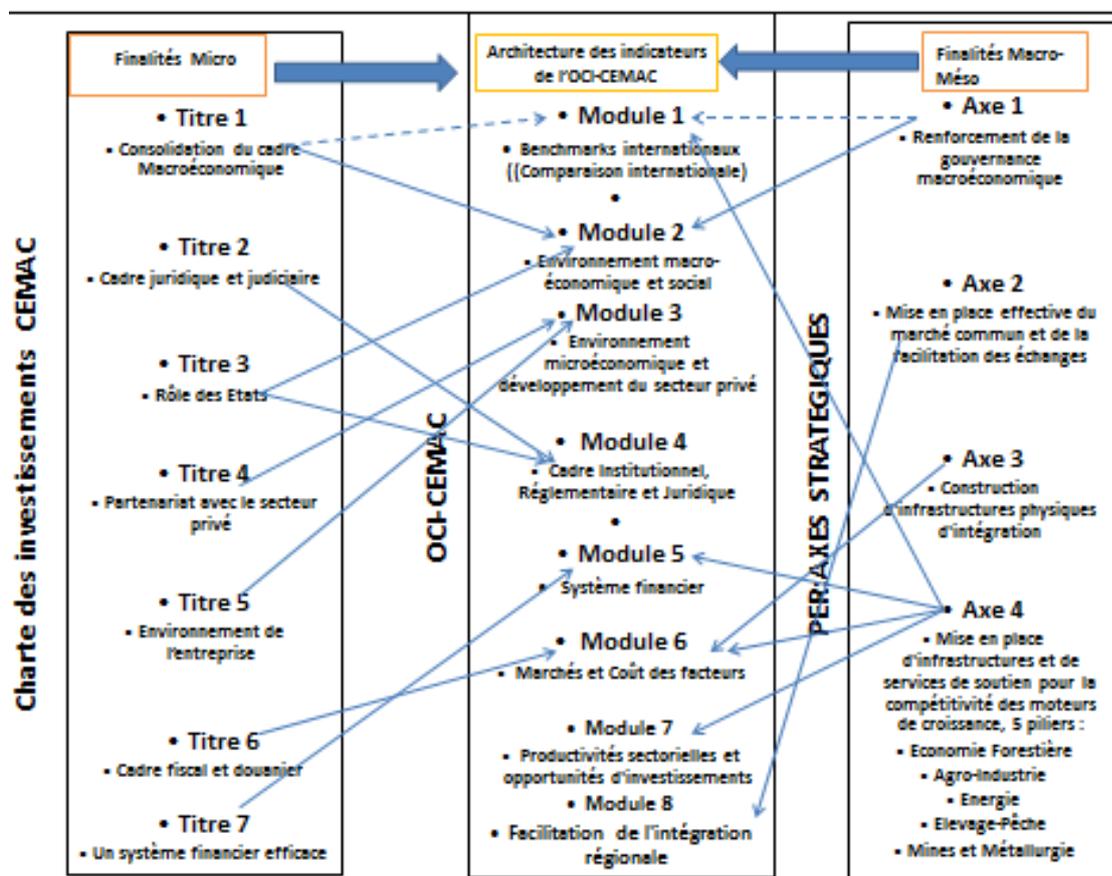
*« la charte des investissements constitue le cadre général commun regroupant l'ensemble des dispositions destinées à améliorer l'environnement institutionnel, fiscal et financier des entreprises dans le but de favoriser la croissance et la diversification des économies des pays membres, sur la base d'une meilleure définition du rôle de l'Etat, et d'un développement harmonieux du secteur privé à travers des investissements d'origines nationales ou étrangère »* (Charte des Investissements, 1999). Ces finalités de la charte s'inscrivent dans une perspective plus large que définie le Programme Economique Régional, 2009-2025 (PER ) de la CEMAC adoptée par les chefs d'Etats en 2009. Le PER a pour vision de *« faire de la CEMAC en 2025 un espace économique intégré émergent, où règnent la sécurité, la solidarité et la bonne gouvernance, au service du développement »* (PER, volume I, 2009). Il cherche à construire un environnement régional compétitif de façon à attirer un flux important d'investissements privés vers les moteurs de croissance.

Ces deux cadres complémentaires constituent le « cadre micro-macro-méso » dans lequel s'inscrit l'identification des indicateurs dans une approche multidimensionnelle du suivi du climat des investissements en zone CEMAC. Les finalités (ou axes stratégiques) de ces cadres de référence sont déclinées en 8 modules et 24 domaines permettant de couvrir les différents aspects de l'environnement des investissements et des affaires dans les pays de la CEMAC. Ces modules/domaines ont alors permis d'identifier des indicateurs dans les différents aspects du climat des investissements. Le schéma 4 ci-contre montre la cohérence entre d'une part, les différents modules de l'architecture des indicateurs de l'OCI-CEMAC et d'autre part, les composantes de la Charte des Investissements et les principaux axes stratégiques du PER .

Les experts, lors de leurs missions dans les six pays de la CEMAC, ont discuté de la pertinence de ces thématiques ou modules avec différents interlocuteurs des administrations publiques, du secteur privé, des partenaires au développement et d'autres personnes ressources. Il s'est dégagé une large convergence de vue sur les thématiques proposées par les experts. Ces échanges ont aussi permis d'enrichir leurs contenus ou formulations.

Par ailleurs, l'exploitation de ce cadre a été également enrichie par une analyse documentaire portant sur d'autres sources régionales et internationales en matière de suivi de l'environnement des investissements et des affaires (Banque mondiale/Doing Business, FMI, Observatoire européen des réformes, IZF, etc) ou de la compétitivité (World Economic Forum, Heritage Foundation, etc).

Schéma 4 : Cadre de cohérence des cadres de références et de l'architecture des indicateurs de l'OCI-CEMAC



## 8.2. Des indicateurs : définitions

Sur la base de ce qui précède, les indicateurs retenus sont regroupés en Sept modules (Modules de 2 à 8) qui représentent le noyau central de l'architecture des indicateurs de l'observatoire (Tableau) :

Ce noyau central est complété par un module d'indicateurs benchmarks de comparaison internationale (Module 1). Plusieurs sources régionales et internationales publient périodiquement des classements mondiaux dans les domaines du climat des investissements et de la compétitivité entre autres. Le module reprend les classements mondiaux de ces sources dans lesquels les pays de la CEMAC sont présents. Il s'agit notamment des publications de la CNUCED sur l'attractivité des Investissements directs Etrangers (IDE), de World Economic Forum sur la compétitivité, de l'ONU, de Doing Business, Heritage Foundation, Transparency International, Fondation Bertelsmann, Mo Ibrahim et Forum pour une nouvelle Gouvernance Mondiale. Si l'objectif immédiat de ce module est de pouvoir situer les différents pays de la CEMAC dans le classement mondial dans le domaine de la compétitivité et du climat des affaires, dans une phase ultérieure il s'agira de comparer ces benchmarks avec un indice composite du climat des investissements élaboré pour la zone CEMAC.

La limite de ces indicateurs benchmarks est que les séries temporelles qui reprennent l'évolution des rangs des pays dans les différents benchmarks sont à consulter avec un certain recul. En effet, des changements méthodologiques peuvent avoir eu lieu pour le calcul des indices en question sans que pour autant les rangs aient été recalculés pour l'ensemble des années, ou encore le nombre de pays comparés peut avoir changé au fil des années.

En ce qui concerne les modules du noyau central, le choix d'indicateurs pour assurer le suivi dans le cadre du dispositif envisagé est relativement simple dans la mesure où traditionnellement une batterie d'indicateurs a déjà été identifiée et utilisée. C'est le cas pour les indicateurs macroéconomiques, du commerce, financier et de certains indicateurs microéconomiques. Par contre, d'autres indicateurs sont plus difficiles à identifier, notamment, en raison de la difficulté de quantifier certaines situations. Par exemple, il est difficile de mesurer l'évolution des restrictions non tarifaires aux échanges, les faux frais, l'application effective des préférences communautaires, ou de la législation communautaire sur la concurrence.

Au total, cette phase exploratoire d'identification a abouti à un total de 205 indicateurs dont 193 pour le noyau central du dispositif (modules de 2 à 8) et 13 pour le module Benchmark

TABLEAU : Architecture préliminaire des indicateurs de l'OIC-CEMAC

N°	Modules	Domaines	Nombre d'indicateurs
1	<b>Benchmarks internationaux (Indicateurs de Comparaison internationale)</b>	1.1 Attractivité des IDE	2
		1.2 Compétitivité globale	3
		1.3 Comparaison internationale de l'environnement des affaires	8
		<b>Sous-total</b>	<b>13</b>
2	<b>Environnement macro-économique et social</b>	2.1 Caractéristiques physique et démographiques	3
		2.2 Performance macroéconomique	11
		2.3 Qualité de vie	7
		<b>Sous-total</b>	<b>21</b>
3	<b>Environnement microéconomique et développement du secteur privé</b>	3.1 Développement du secteur privé	5
		3.2 Perception des entreprises de l'environnement microéconomique	13
		3.3 Promotion de l'investissement privé et partenariat public/privé	7
		<b>Sous-total</b>	<b>25</b>
4	<b>Cadre Institutionnel, Réglementaire et Juridique</b>	4.1 Règlements et cadre juridique (gouvernance)	21
		4.2 Suivi des réformes pour améliorer le climat des investissements	7
		<b>Sous-total</b>	<b>28</b>
5	<b>Système financier</b>	5.1 Facilités de financement bancaire	9
		5.2 Autres financements	2
		<b>Sous-total</b>	<b>11</b>
6	<b>Marchés et Coût des facteurs</b>	6.1 Infrastructures de transport	15
		6.2 Energie	11
		6.3 Communication et Internet	7
		6.4 Marchés et coûts du travail	10
		6.5 Fiscalités et Douanes	9
		6.6 Coût du foncier industriel	3
		<b>Sous-total</b>	<b>54</b>
7	<b>Productivités sectorielles et opportunités</b>	7.1 Productivité des facteurs et Secteur manufacturier	8
		7.2 Agro-industrie	7

	<b>d'investissements</b>	7.3 Elevage/ pêche	7
		7.4 Mines, métallurgie & BTP	7
		7.5 Economie forestière	7
		7.6 Energie	6
		Sous-total	42
<b>8</b>	<b>Facilitation de l'intégration régionale</b>	8.1 Application de la réglementation communautaire	6
		8.2 Accès au marché régional	5
		<b>Sous-total</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>			<b>205</b>

Source : Annexe 1

Dans le cadre de l'identification et de la sélection des indicateurs, il est pertinent de se poser la question du type de l'indicateur et les avantages et les limites qui en découlent.

Une classification des 205 indicateurs, en fonction du type d'indicateur, a donc été réalisée. Trois types d'indicateurs du climat des investissements ont été retenues: les indicateurs de structure, les indicateurs de processus et les indicateurs de résultats (cf ; Encadré 1). Ces indicateurs peuvent être, selon leur construction, des indicateurs « simples » ou des indicateurs « agrégés » (ou composites). C'est la première approche qui est retenue dans cette phase initiale du projet. Dans la suite, une fois que les indicateurs seront sélectionnés, il serait possible d'envisager la construction d'indicateurs composites. Il résulte de cet exercice une identification d'un nombre relativement important d'indicateurs de résultats (83 % des indicateurs), cf. tableau II convient de souligner que le choix définitif des indicateurs doit se faire de manière consensuelle avec les parties prenantes, et donc d'autres arbitrages seront réalisés notamment lors de l'atelier de validation.

*Encadré n°1 : quel type d'indicateurs ?*

#### Les indicateurs de structure

- **Définition** : un indicateur de structure permet d'analyser les ressources humaines, matérielles, financières, physiques et l'organisation de la structure, nécessaires à l'amélioration du climat des investissements. Les indicateurs de structure sont aussi liés à des normes réglementaires et juridiques.
- **Avantages** : simples à calculer et les mesures sont factuelles
- **Les limites** :
  - \*Leur lien avec les résultats sur le climat des investissements n'est pas toujours démontré ;
  - \*l'amélioration du climat des investissements n'est pas toujours proportionnelle aux moyens mis en œuvre, ce qui génère un risque de mauvaise interprétation (« plus, c'est mieux ») ;
  - \*les pistes d'amélioration peuvent être contradictoires avec d'autres logiques, dont celle de la performance économique
- **Préconisations** : les indicateurs de structure devraient faire l'objet d'une diffusion seulement si leur lien avec l'amélioration du climat des investissements est établi. La nature de ce lien doit être précisée.

#### Les indicateurs de processus

- **Définition** : un processus d'amélioration du climat des investissements peut être décrit comme l'ensemble des étapes nécessaires à l'obtention du résultat souhaité. Chaque étape constitue elle-même une succession d'actions faisant intervenir différents acteurs. Ces processus peuvent concerner directement l'environnement microéconomique des entreprises, mais aussi leur environnement macroéconomique.

Un indicateur de processus mesure la mise en œuvre d'une action faisant partie de la séquence des mesures pour rendre propice l'environnement aux investisseurs. Lorsque cette action est fondée sur une recommandation de bonnes pratiques, l'indicateur permet alors d'évaluer la conformité de la réalisation de cette action à la recommandation.

- **Avantages** : simples à calculer, permettent de retenir des actions d'amélioration et d'en mesurer l'impact, par définition directement liés à la mise en œuvre d'une action précise
- **Limites** : lien entre le l'action mesurée et les résultats sur le climat des investissements pas toujours démontré, difficiles à appréhender par le public, mesurent la traçabilité d'une action réalisée mais la qualité d'une action ne se résume pas à sa traçabilité, une mise à jour nécessaire suite à l'actualisation des recommandations et référentiels.
- **Préconisation** : Diffuser les indicateurs de processus pour lesquels le lien avec le résultat du climat des investissements est démontré avec un niveau de preuve suffisant, mais aussi les indicateurs qui mesurent la pertinence d'une action et son adéquation aux besoins réels plutôt que les indicateurs mesurant seulement la réalisation de l'action.

#### Les indicateurs de résultats

- **Définition** : un indicateur de résultat mesure directement, les bénéfices ou les risques générés pour l'environnement des investissements en termes d'efficacité, de satisfaction, de sécurité et d'efficience. Il existe deux types d'indicateurs de résultats : les indicateurs de résultats intermédiaires, ils mesurent l'aboutissement des différentes actions mises en œuvre, et les indicateurs de résultats finaux en termes d'attractivité, de compétitivité, de croissance ou d'emplois.
- **Avantages** : faciles à lire et à comprendre par le public et par les spécialistes, mesurent l'impact réel des politiques mises en œuvre ;
- **Limites** : peuvent être difficiles à mesurer à cause de la disponibilité des données, se pose également le problème « attribution », notamment pour les indicateurs de résultats finaux compte tenu des interférences d'autres facteurs.

D'autres analyses techniques préliminaires ont été réalisées pour tester la faisabilité des 206 indicateurs. Une revue des indicateurs a été faite pour chacun des six pays sur la base des critères de pertinence et de disponibilité. Par exemple, en termes de climat des investissements, un indicateur sur le transport ferroviaire s'il est pertinent pour le Congo, il ne l'est pas nécessairement pour un pays comme la RCA ou la Guinée Equatoriale qui ne disposent pas de ce mode de transport. L'analyse de la disponibilité a été faite de manière systématique pour les indicateurs des bases de données des organisations régionales ou internationales qui sont accessible par Internet (les sites des principales organisations visités sont listés en annexe). L'exploitation des sources nationales des pays est partielle et relativement marginale. La mission sur le terrain dans les pays n'a pas pu accéder à ces sources, soit elles n'étaient pas disponibles soit du fait de la rétention de l'information de certains services. Qui plus est l'objet de la mission circulaire était plus une identification d'indicateurs qu'une étude de faisabilité ou de disponibilité. A défaut donc d'analyse factuelle de ces sources, l'appréciation s'appuie sur les déclarations de nos interlocuteurs sur la disponibilité d'indicateurs ou de données nécessaires pour la formulation des indicateurs pour les sept thématiques qui ont été présentées et discutées.

Cette évaluation préliminaire de la faisabilité des indicateurs identifiés a consisté à appliquer une grille de notation, du type de l'échelle de Likert, et à définir un seuil à partir duquel l'indicateur peut être jugé faisable.

## Encadré n°2 : méthodologie de notation de type Likert

L'échelle de notation des critères retenue est la suivante :

« Très satisfaisant » : indicateur disponible et actualisé = 5

« Satisfaisant » : disponible mais non actualisé = 4

« Moyennement satisfaisant » : non disponible, mais des données sont disponibles pour le calcul = 3

« Insatisfaisant » : non disponible, mais des données partiellement disponibles pour le calcul = 2

« Très insatisfaisant » non disponible et données non disponibles = 1

Le seuil est défini sur la base d'un « coefficient de difficulté » de disponibilité de l'indicateur. On calcule le coefficient de difficulté en appliquant la formule ci-après, où  $m$  est la moyenne des notations (scores) des critères définis (ci-dessus) pour l'indicateur et  $S_{max}$  la notation maximum possible (ici, 5, soit les 5 critères).

$$P = (m / S_{max})$$

Il est facile de constater que ce coefficient varie entre 0 et 1, la disponibilité de l'indicateur étant considérée d'autant plus élevée que sa valeur est proche de 1. On peut retenir la valeur de 0,80 comme le seuil pour lequel un indicateur est jugé globalement faisable.

Le résultat de cette investigation est que 93 des 206 indicateurs peuvent être considérés comme globalement faisable pour au moins 3 des six pays de la CEMAC (Annexe), soit donc 45% des indicateurs. Ce résultat est relativement optimiste, car si on écarte les indicateurs fournis par les enquêtes auprès des entreprises réalisées par la Banque mondiale en 2009 (Cameroun, Congo, Gabon et Tchad) et en 2011 (RCA), et les indicateurs benchmarks, la faisabilité des indicateurs risque d'être relativement faible sans un effort conséquent de collecte des données dans chacun des pays de la CEMAC. Cet exercice montre donc l'importance des besoins en information dans les pays pour la réalisation des indicateurs.

### 8.3. Outils nécessaires à la collecte des données et à la valorisation des indicateurs

#### 8.3.1. Orientations pour la sélection des indicateurs

La matrice des indicateurs en annexe présente les 205 indicateurs en précisant leur intitulé, le mode de calcul, la définition et la périodicité. Certains indicateurs pour lesquels l'information est disponible, il est indiqué la longueur de la série disponible. Il est important de souligner que la liste des indicateurs proposés doit faire l'objet d'une sélection sur la base de critères SMART lors de l'atelier de validation.

La mise au point d'indicateurs dépend pour beaucoup de la définition de critères. Pour faciliter le suivi et l'évaluation du climat des investissements il est souhaitable de disposer d'un nombre réduit d'indicateurs-clés. La sélection des indicateurs-clés qui seront présentés dans une guide s'appuiera sur une grille de critères.

### *Encadré n°3 : Grille de critères de qualification des indicateurs*

*I.* Pertinence par rapport au module en regard des finalités-objectifs retenus et se reportant à un aspect substantiel du résultat attendu.;

*II.* Fiabilité par rapport à la qualité du système d'informations statistiques. Résister aux événements indépendants des politiques ou des programmes et ne pas être manipulable;

*III.* Simplicité. Le choix d'indicateurs facilement compréhensibles par les usagers est privilégié : clarté, précision dans la formulation et dans l'interprétation;

*IV.* Comparabilité. Indicateur se prête à des comparaisons dans le temps, dans l'espace et entre les acteurs ;

*V.* Mesurable. Fournir une mesure directe et non ambiguë des progrès réalisés ;

*VI.* Disponibilité. L'accès aux données nécessaires à la mesure (facilité d'accès aux données et de leur mise à jour, ) constitue un élément important dans le choix des indicateurs ;

*VII.* Coût. L'indicateur peut être élaboré (collecte et traitement des données) à un coût raisonnable (insignifiant ou relativement faible par rapport à l'information apportée par l'indicateur).

Le guide méthodologique des indicateurs devra faire une présentation détaillée de chaque indicateur sélectionné. La documentation des indicateurs utilisera la fiche model en annexe.

En tenant compte de la référence, de la périodicité, de la typologie, de l'objectif et la désagrégation, cette présentation détaillée des indicateurs sélectionnés vise à fournir des informations claires et précises possibles sur des éléments aussi importants que le contexte de l'indicateur, les données de base, la méthodologie de calcul, le mode de diffusion, les difficultés, les commentaires et les perspectives d'amélioration.

D'une manière générale, le guide méthodologique ou manuel des indicateurs devra répondre aux questions suivantes :

- *Pourquoi a-t-on besoin d'indicateurs pour mesurer et suivre le climat des investissements en zone CEMAC ?*
- *Comment utiliser le présent guide ?*
- *A qui ce guide s'adresse-t-il ?*
- *Comment utiliser les indicateurs ?*
- *Comment utiliser les indicateurs ?*

### 8.3.2. Proposition de supports de circulation des informations

Le schéma global de circulation des informations doit être observé à différents niveaux du système d'information. Le but final est d'assurer la diffusion régulière des informations répondant aux besoins des utilisateurs finaux.

#### **\* Niveau 1 : les informateurs pour la collecte des données**

Ils collectent les données primaires. Ces données peuvent à ce stade faire l'objet de traitement de base au sens de l'apurement des données. leur rôle au sein du système d'information est la transmission des données disponibles à leur niveau vers le point focal. Les formats, supports et mode de transmission seront définitivement arrêtés au moment des réunions de prise de contact, des réunions de travail avec les points focaux et finalisés lors de la mise sur pied de la base de données. Toutefois, pour un départ, une feuille de données Excel pourra être utilisée et envoyée soit par support électronique ou papier en utilisant un mode de transmission adéquat aux points focaux.

#### **\* Niveau 2 : les points focaux nationaux**

Ils centralisent les données de leur pays provenant des différents informateurs du niveau 1. Ces données peuvent subir un prétraitement à leur niveau pour les rendre conformes aux formats, dimensions et natures de données attendu par la Commission de la CEMAC. les modes et supports de transmission seront retenus à l'issue de l'opérationnalisation de la base de données en tenant compte des contraintes technologiques opérationnelles. Toutefois, pour un départ, une feuille de données Excel pourra être utilisée et envoyée à la Commission de la CEMAC par voie électronique du pays.

#### **\* Niveau 3 : Cellule technique de la Commission de la CEMAC**

Sur la base de la politique de diffusion définie en concertations avec les bénéficiaires, la cellule technique se charge de centraliser les données de tous les points focaux aux traitements, archivage et diffusion. Après validation au sein de la Cellule technique en collaboration avec les points focaux, les outputs sont archivés et diffusés auprès utilisateurs potentiels. La cellule élabore un tableau de bord des indicateurs et un bilan du climat des investissements selon la périodicité qui sera retenue.

#### **\* Niveau 4 : les utilisateurs**

La phase d'identification des bénéficiaires est très nécessaire pour la diffusion de la politique de diffusion. Elle devra se faire lors de la définition des missions de la Cellule technique. Déjà on peut identifier la Commission de la CEMAC, le secteur privé, les institutions publiques d'appui au secteur privé comme des bénéficiaires à part entière des données disponibles au sein de la Cellule technique.

### 8.4. Vérification

Les données collectées et incorporées dans les indicateurs nationaux ou agréés sont vérifiées une première fois au sein des points focaux. Des contrôles additionnels par un système de vérification contradictoire se font à la cellule technique de l'OCI-CEMAC qui peut s'étonner de la faiblesse de certaines données recueillies, de l'inertie ou de l'indifférence manifestée par des services publics ou privés face à la production de ces informations nécessaires.

#### 8.4.1. Outils de collecte, de vérification et de validation des données collectées et transmises à l'OCI-CEMAC par les points focaux

Quelques outils ont été élaborés dans le cadre de la collecte, l'identification et la valorisation des données. Ces outils présentés ne sont qu'un élément des outils à développer ultérieurement dans le cadre de mise en place opérationnelle de l'OCI-CEMAC, de la formation et du suivi des points focaux. Les outils se basent sur l'identification et le développement des indicateurs normalisés d'intégration et du suivi du climat des investissements dans la zone CEMAC.

1. Appropriation et pérennisation de ces indicateurs.
2. Mise en base de données des indicateurs harmonisés exploitables
3. Identification d'un point focal national susceptible de fournir les informations récurrentes

#### **Outils primaires de référence**

Le Programme Economique Régional, la charte d'investissement de la CEMAC, les chartes nationales et les divers programmes économiques nationaux.

### Outil n°1 : Maquette de Fiche-type d'indicateur

#### **1. DESCRIPTION DE L'INDICATEUR**

- 1.1 Définition
- 1.2 Objectif
- 1.3 Type d'indicateur
- 1.4 Mode de calcul
- 1.5 Unité/Périodicité
- 1.6 Type de présentation
- 1.5 Observations (limites de calcul de l'indicateur, informations complémentaires sur les données)

#### **2. PARAMETRES D'APPRECIATION DE L'INDICATEUR**

(Une analyse synthétique, permet de situer chaque indicateur dans son contexte, en essayant lorsque les informations sont disponibles de faire des comparaisons temporelle et spatiale (avec les échelles régionale et nationale)).

Comparabilité spatiale ou temporelle (inférieur ou supérieur à une moyenne régionale ou à une référence)

❖ « très satisfaisant » (ou = 3) → supérieur moyenne régionale ou référence



❖ « satisfaisant » (ou = 2) → égale moyenne régionale ou référence



❖ « non satisfaisant » (ou = 1) → inférieur moyenne régionale ou référence



Tendance de l'indicateur : (la quantification de l'état d'un milieu a pour objectif d'apprécier une situation à l'instant t0 mais aussi d'en suivre l'évolution et par là même de mesurer les résultats des différentes politiques conduites par l'OIR, au regard de ses propres objectifs ou d'objectifs réglementaires. )

❖ « très satisfaisant » (ou = 3) → (amélioration de l'existant)



❖ « satisfaisant » (ou = 2) → (pas de changement de l'état)



### **3. INFORMATIONS SUR LES DONNEES DE BASE**

- 3.1 Source (nationale, régionale, internationale...) et type de données
- 3.2 Disponibilité/actualisation
- 3.3 Echelle territoriale de disponibilité des données
- 3.4 Fiabilité

### **4. « RETOURS D'EXPERIENCES »**

(l'indicateur apporte-t-il réellement une information adéquate par rapport aux objectifs ? les moyens pour collecter les données sont-ils appropriés ? les moyens pour traiter l'information sont-ils appropriés ?....)

**Outils n°2 : Modèle de questionnaire de suivi et de collecte des données-  
(avant- projet) (Calqué sur les fiches de réflexion du CNPT au Tchad)**

**DOING BUSINESS/ MO IBRAHIM FOUNDATION (PAYS : .....)(DATE:.....)**

**Thématique :**

**Situation actuelle**

**Analyse de la problématique**

**Mesure préconisée**

**Mesure apportée**

**Mise en œuvre (Formalité)**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nouvelle formalité          | <input type="checkbox"/> Suppression d'une formalité | <input type="checkbox"/> Modification d'une formalité |
| <input type="checkbox"/> Application d'une formalité | <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/>                              |

**Type de réforme**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Création d'une structure | <input type="checkbox"/> Modification d'une structure | <input type="checkbox"/> Législation        |
| <input type="checkbox"/> Communication            | <input type="checkbox"/> Etude                        | <input type="checkbox"/> Autre (à préciser) |

**Nécessite la rédaction d'un texte législatif**     Oui                       Non

**Service gestionnaire (ministère)**

**Champs de réforme**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> National      | <input type="checkbox"/> Provincial           |
| <input type="checkbox"/> Sous-régional | <input type="checkbox"/> Thématique (filière) |

Commentaire	
-------------	--

**Impacts sur la situation**

entreprises    
 salariés    
 IDE    
 Finances

Commentaire	
-------------	--

**Impacts au niveau des filières**

Commentaire	
-------------	--

**Impact au niveau de l'Etat**

image    
 Base fiscale    
 Allégement bureaucratie

Commentaire	
-------------	--

**Impact au niveau des entreprises**

Coût du travail    
 Concurrence    
 Consommation  
 Commerce extérieur    
 Sous-traitance    
 Droit des entreprises

Commentaire	
-------------	--

**Impact positionnement Doing Business**

Positionnement actuel    
 Positionnement après simulation

Simulation exécutée par l'emploi du simulateur de réforme du Doing Business

**Amélioration de la visibilité pays**

	DB	DB 2013	Simulation (impact)	Nbre procédures
	Création d'entreprise			
	Octroi permis de construire			
	Raccordement électricité			
	Transfert de propriété			
	Obtention de prêts			
	Protection investisseurs			
	Paiement des impôts			
	Commerce transfrontalier			
	Exécution des contrats			
	Règlement de l'insolvabilité			
	Facilités de transport (corridors)			
	Bonne gouvernance (transparency Int'l)			
	Renforcement capacité appui secteur productif			

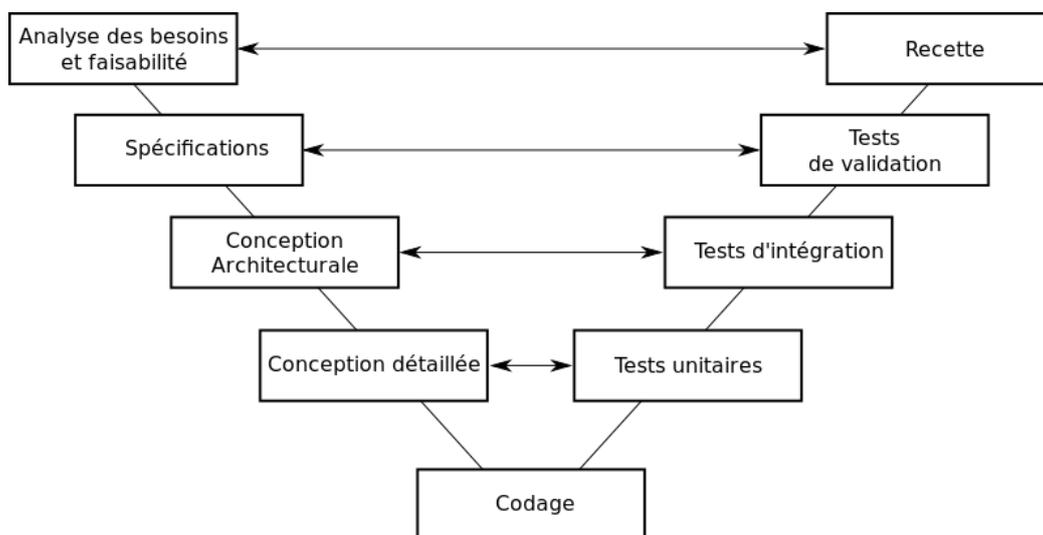
	Intégration CEMAC			

## IX - Une architecture de base de données optimale pour la gestion des données et des indicateurs

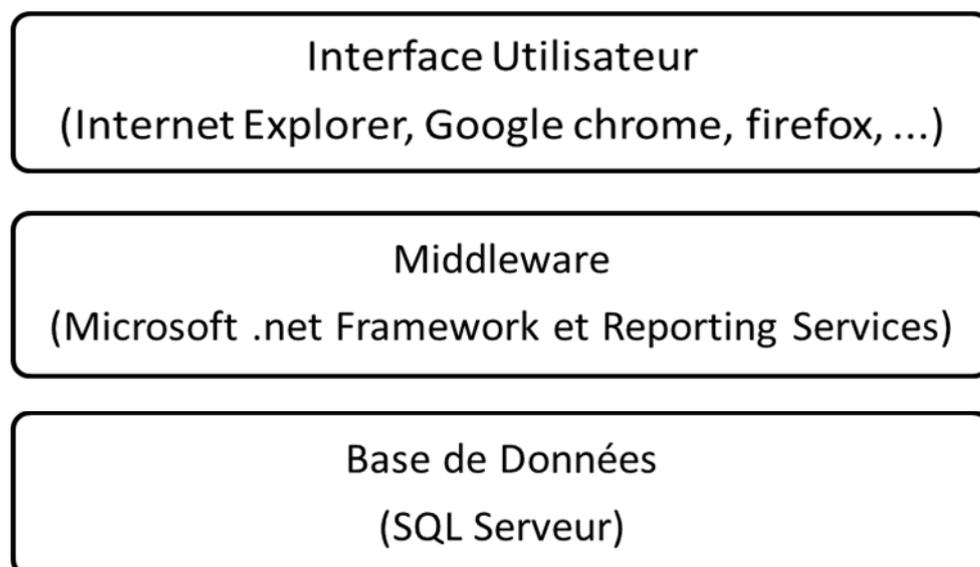
---

### La Base de données

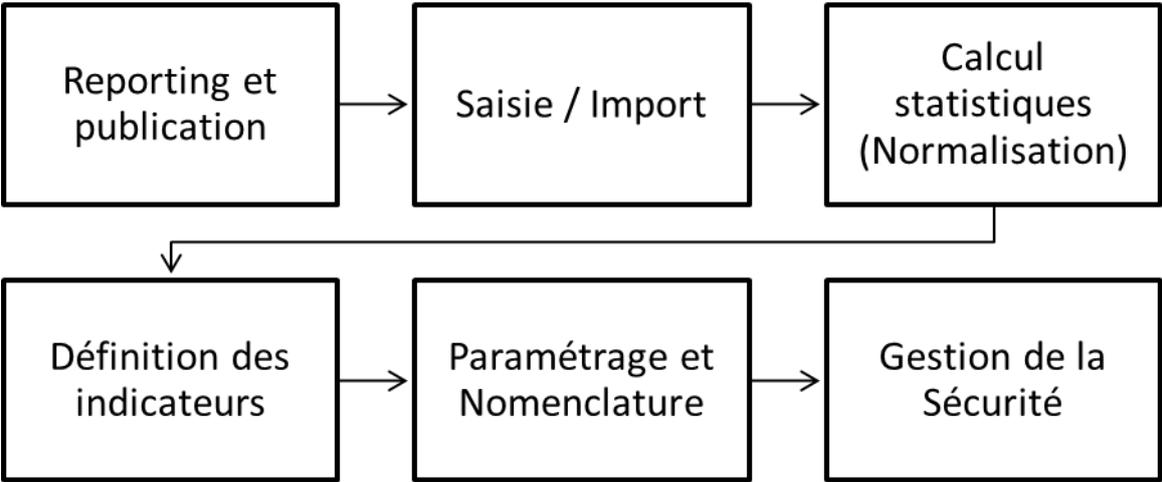
9.1. Méthodologie appliquée en matière de développement de l'architecture et des outils pour la mise en place d'une base de données dynamique (exploitable aux niveaux nationaux et à la Commission de la CEMAC)



L'architecture Web est choisie pour la base de données afin de privilégier la mise à jour en ligne. L'application est développée en VB.Net sur base de données SQL Serveur (Version 2008 minimum). L'architecture logicielle est la suivante:



La base de données intègre les modules suivants :





# Maquette de l'Observatoire OCI-CEMAC

The screenshot displays the user interface of the 'Observatoire du climat des investissements en zone CEMAC'. At the top, a green header contains the site title and a 'Se connecter' button. Below the header, a navigation bar includes an 'Accueil' button and a logo. The main content area is divided into several sections:

- Welcome Message:** 'Bienvenue sur le Portail de l'Observatoire du climat des investissements. en zone Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)'. To the right, there are dropdown menus for 'Par Pays' (set to 'Cameroun') and 'Par thème' (set to 'Environnement macro-économique et social'), along with an 'Exporter' button.
- AGREGAT PAYS:** A map of the CEMAC region with labels for 'Tchad', 'Cameroun', 'Centrafrique', 'Gabon', and 'Congo'. Other countries shown include Algérie, Libye, Egypte, Niger, Nigeria, and Bénin.
- TABLEAU DE BORD:** 'Facilité et évolution des investissements'.
- SUIVI THEMATIQUE / COMPARATIF PAYS:** 'Indices et Indicateurs'.
- REFORMES:** 'Réformes engagées et textes d'applications'.
- VEILLE ECONOMIQUE:** 'Tourisme, Revue de presse, Blog, Newsletter'.

## X - Stratégie de mise en place et de fonctionnement de l'OCI et budgétisation

---

La présente étude propose un cadre conceptuel d'organisation et de fonctionnement de l'observatoire du climat des investissements pour la zone CEMAC. Pour rendre opérationnel et pérenne ce cadre une deuxième phase s'avère nécessaire. Le présent chapitre, propose une approche stratégique mettant en relief actions prioritaires à mener, les coûts y afférents ainsi que les recommandations devant concourir à ladite opérationnalisation.

### *10.1. Actions prioritaires pour la mise en œuvre de l'OCI-CEMAC*

Les actions prioritaires pour la mise en œuvre de l'OCI-CEMAC découlent essentiellement du diagnostic technique, de l'identification des acteurs et besoins du système d'information et des modalités de mise en œuvre de ce système présentées aux chapitres précédents. Ces actions peuvent être regroupées en quatre axes stratégiques :

- Mise en place du cadre institutionnel régissant le fonctionnement de l'OCI-CEMAC ;
- Amélioration et renforcement du système de collecte et de traitement des données dans les pays de la CEMAC ;
- Centralisation et transfert des statistiques produites dans les Etats membres ;
- Opérationnalisation de la base de données et reporting des indicateurs de l'OCI-CEMAC
- Elaboration d'un indicateur agrégé (score agrégé) du climat des investissements pour la zone CEMAC

#### *10.1.1. Axe stratégique n°1 : Mise en place du cadre institutionnel régissant le fonctionnement de l'OCI-CEMAC*

- Justification

La mise en œuvre de l'OCI-CEMAC implique un certain nombre de parties prenantes (comme souligné dans les chapitres précédents). Le succès d'une telle entreprise dépend de l'intérêt que les autorités des différents pays lui accordent. Il est donc essentiel qu'un règlement régional institue l'organisation et le fonctionnement de l'OCI-CEMAC (chapitre VI). Le règlement devrait amener notamment les pourvoyeurs d'information à intégrer dans leurs systèmes statistiques, chacun dans leurs propres domaines de responsabilité technique, les données indispensables à l'OCI-CEMAC mais non disponibles.

Par ailleurs, elles permettront de créer un cadre de concertation entre les Etats (avec l'appui éventuel des partenaires financiers) pour appuyer les dispositifs nationaux de collecte des données en moyens de transport et de traitements des données indispensables pour une production statistique fiable et pertinente.

Le fonctionnement de l'OCI-CEMAC nécessite que soient collectées à intervalles réguliers des données nationales relatives à l'environnement macroéconomique et à l'environnement microéconomique. Un cahier des charges doit être signé à cet effet, lequel précise les attributions du point focal (données à collecter, périodicité de collecte, notamment).

- Activités

Cet axe se décline en deux activités :

- Finalisation du projet et adoption du projet de règlement
- Préparation et finalisation des accords avec les représentations des institutions intermédiaires (chambres de commerce, organisations patronales, etc.).

### *10.1.2. Axe stratégique n°2 : Amélioration et renforcement du système de collecte et de traitement des données dans les pays de la CEMAC*

- Justification

Le diagnostic des institutions d'appui au secteur privé et du système d'information sur le climat des investissements a fait ressortir des contraintes en ressources humaines et financières. De fait dans nombre de pays, le personnel de collecte n'a pas souvent une formation en matière de collecte et de traitement des données notamment microéconomiques.

Par ailleurs, il apparaît également des contraintes en ressources matérielles (ordinateurs, notamment). La mise en place de l'OCI-CEMAC nécessite donc que les points focaux soient équipés en matériels (ordinateurs, logiciels spécialisés). D'autre part, pour le transfert des informations au sein système, il faut envisager l'acquisition de connexions internet et de lignes téléphoniques. La cellule centrale du système, qui se chargera de centraliser les informations, aura également besoin d'un équipement adéquat.

De plus, pour que les pourvoyeurs d'informations et les utilisateurs de l'OCI-CEMAC aient la même compréhension des enjeux et des modalités de fonctionnement du système, il est nécessaire qu'un atelier de concertation regroupant des différents acteurs soit organisé. Cet atelier sera également l'occasion de préciser les différents besoins des points focaux nationaux, lesquels doivent être satisfaits pour assurer le bon fonctionnement du système.

- Activités

Cet axe comporte trois activités :

- Organisation des ateliers de formation en technique de collecte et de traitement des données statistiques (macroéconomiques et microéconomiques) ;
- Achat et distribution du matériel et équipements nécessaires ;
- Organisation d'un atelier de lancement et de concertation entre les producteurs et les utilisateurs en vue de mettre en place un cadre régional de concertation sur le climat des investissements en zone CEMAC

### *10.1.3. Axe stratégique n°3 : Centralisation et diffusion des indicateurs du climat des investissements en zone CEMAC*

#### • Justification

Cet axe vise à parachever le processus de mise en place du dispositif, en permettant d'atteindre l'objectif général visé par toute cette étude.

Dans la proposition de schéma de système d'information il a été envisagé la mise en place des points focaux nationaux. Il a en outre préconisé, compte tenu des attributions de ces derniers, qu'ils soient dans la mesure du possible des ingénieurs statisticiens. Il s'agit concrètement donc de désigner ces points focaux au sein des structures cibles retenues, ou alors de solliciter l'affectation d'un personnel ayant le profil requis au cas où la structure cible n'en dispose pas.

Mais, eu égard au fait que certains pays de la sous-région sont faiblement dotés en ingénieurs statisticiens, une solution alternative pourrait consister à recruter des personnels ayant un background en techniques quantitatives et leur offrir une mise à niveau.

#### • Activités

Cet axe stratégique se décline en cinq activités :

- Recrutement et/ou formation des points focaux pays ;
- Création d'une cellule centrale de gestion de l'OCI-CEMAC à la Commission de la CEMAC comprenant au moins un ingénieur statisticien et un Economiste-Statisticien ;
- Elaboration et réalisation du plan de collecte des données ;
- Opérationnalisation de la base de données sur le climat des investissements en zone CEMAC (calcul des indicateurs et alimentation de la base de données)
- Analyse et diffusion des indicateurs dans un tableau de bord du climat des investissements

### *10.1.4. Axe stratégique n° 4 : Elaboration d'un indicateur agrégé du climat des investissements en zone CEMAC*

#### • Justification

Un indicateur agrégé (score agrégé) est une combinaison mathématique de plusieurs mesures (ou indicateurs) qui sont en lien avec une ou plusieurs dimensions du climat des investissements et des affaires. En la matière, à ce jour, la principale référence pour les pays de la CEMAC est l'indicateur de facilitation de faire les affaires de Doing Business (Banque mondiale). Toutefois, le champ de compétence de Doing Business ne couvre qu'une partie des aspects relatifs au climat des investissements dans les pays de la zone CEMAC (chapitre IV ). Le projet de construction d'un indicateur agrégé du climat des investissements en zone CEMAC doit permettre de donner une vision synthétique des réalités propres à la zone dans la perspective d'une aide à la prise de décision par les autorités nationales et régionales. Il doit aussi faciliter la communication avec le grand public et la promotion de la transparence. A cet égard sa construction devra se faire de manière participative avec toutes les parties prenantes. Ceci suppose, d'explicitier la méthode d'agrégation retenue, les choix de pondération des indicateurs et en expliquer les limites d'interprétation. Il s'agira également

d'adapter le niveau d'agrégation au besoin d'information du public et dans tous les cas de mettre à disposition les résultats de chacun des indicateurs constitutifs du score agrégé calculé.

• Activités

Pour cet axe stratégique, les activités à conduire sont les suivantes :

- Formation de groupes de travail
- Documentation des indicateurs ;
- Sélection des indicateurs pertinents pour le score agrégé et normalisation des indicateurs si les unités de mesures sont différentes ;
- Validation et bonification des pondérations d'évaluation
- Application des pondérations et compilation des résultats ;
- Conception d'une illustration synthèse des résultats.

## 10.2. Budget estimatif de la mise en œuvre de l'OCI-CEMAC

Le budget des activités pour cette deuxième phase est évalué sur la base des moyennes des coûts unitaires réels (Annexe Budget estimatif). Toutefois, son évaluation finale devra être faite par le commanditaire sur la base de sa mercuriale. Les options suivantes ont été retenues pour l'élaboration du présent budget.

Option 1 : les ateliers de renforcement des capacités des structures cibles seront organisés dans chaque pays en vue de minimiser les coûts.

Option 2 : l'atelier de lancement et de concertation avec les pourvoyeurs et utilisateurs de données se tiendra dans le pays siège de la CEMAC. Seront invités les points focaux et les représentants du secteur privé et autres structures pourvoyeuses de données.

Option 3 : l'analyse des contraintes des structures cibles susceptibles de porter les points focaux, a fait ressortir comme contraintes majeures celles en ressources financières et humaines. Dans l'optique de pérenniser le système, il n'est pas optimal pour la Commission de la CEMAC de prendre en charge les dépenses courantes de ces structures. Elle pourra être un organe de plaidoyer afin de mobiliser des ressources pour le fonctionnement de ces structures cibles. Toutefois, le matériel de base nécessaire pour la production des données de qualité sera fourni dans un premier temps par la Commission de la CEMAC. Il s'agit notamment des ordinateurs et du matériel bureautique. Quant à ce qui est du matériel roulant, leur acquisition relève des structures cibles, avec l'appui éventuel des partenaires financiers.

Le présent budget (détaillé ci-dessous et à titre indicatif seulement) est élaboré en admettant les hypothèses suivantes :

HYP 1 : la cellule technique de l'OCI-CEMAC est logée au sein de la Commission de la CEMAC et son personnel dépend de la DRH de cette dernière.

HYP 2 : les activités de plaidoyer à effectuer par la Commission ne seront pas évaluées à ce niveau mais inscrites pour mémoire pour en tenir compte dans son budget.

HYP 3 : les ressources nécessaires au fonctionnement de l'OCI-CEMAC sont inscrites dans le budget de la Commission en début de chaque année. Les frais nécessaires à sa mise en place sont fournis par cette dernière.

**Tableau : Budget estimatif de la mise en place et du fonctionnement de l'OCI-CEMAC**

Phase	Activités	Description	Unités	Coûts unitaires	Nombre	Coûts totaux (CFA)
Mise en place de l'OCI-CEMAC	option projet de règlement	Atelier de validation du rapport première phase et formation	PM	PM	PM	PM
		Finalisation et adoption du projet de règlement	PM	PM	PM	PM
		<b>Total 1</b>				
	recrutement du personnel	Identification et contractualisation point focaux pays	PM	PM	PM	PM
		Signature cahier de charge des points focaux	PM	PM	PM	PM
		<b>Total 2</b>				
	Déploiement de la base de données, conception des indicateurs et	Assistance technique	PM	PM	PM	PM
		Formation des cadres régionaux et points focaux	PM	PM	PM	PM
		<b>Total 3</b>				
	Atelier de lancement et de concertation avec les pourvoyeurs et utilisateurs devant aboutir à un cadre de concertation sur le climat des investissements en zone CEMAC	Location salle des travaux	PM	PM	PM	PM
		transport par avion points focaux	PM	PM	PM	PM
		transport par avion participants (3 par pays)	PM	PM	PM	PM
		transport par avion consultants	PM	PM	PM	PM
		location véhicule transport interne	PM	PM	PM	PM
		perdiems participants locaux	PM	PM	PM	PM
		frais de missions points focaux/ pourvoyeurs, utilisateurs	PM	PM	PM	PM
		pause café et déjeuner	PM	PM	PM	PM
		Matériel de travail et document de travail	PM	PM	PM	PM
		<b>Total 4</b>				
	Achat des équipements	Acquisition et distribution d'ordinateurs portables: 3/pays et 10 pour Commission	unité	1000000	28	28 000 000
		logiciels spécialisés (édition bulletins, analyses statistiques, etc.)	forfait	5000000	1	5 000 000
		Acquisition connexion internet cellule technique Commission CEMAC	unité	1000000	1	1 000 000
		Acquisition ligne téléphonique pour les 6 points focaux	entité	120 000	6	720 000
		Acquisition connexion internet pour les 6 points focaux	point focal	300 000	6	1 800 000
		Achat de véhicules pour points focaux	point focal	17 000 000	6	102 000 000
		Licence SQL Serveur	unité	8 000 000	1	8 000 000
		Serveur	unité	6 000 000	1	6 000 000
Option location Data center par an : 1000 euros x 656 CFA			656 000	1	656 000	
<b>Total 5:</b>					<b>153 176 000</b>	
Fonctionnement de l'OCI-CEMAC	Assistance technique	Accompagnement	PM	PM	PM	PM
		Impression bulletin (1000 exemplaires)	semestriel	1 500 000	2	3 000 000
	Cellule technique Commission CEMAC	frais d'envoi	forfait semestriel	1 000 000	2	2 000 000
		consommables informatiques	forfait semestriel	500 000	2	1 000 000
		Consommables de bureau	forfait semestriel	200 000	2	400 000
		Fonctionnement cadre de concertation	forfait	5 000 000	1	5 000 000
	Points focaux	frais de connexion internet: 6 x 12 mois	point focal/mois	1 000 000	72	72 000 000
		frais de téléphone	point focal/mois	75 000	72	5 400 000
		fourniture de bureau	point focal/mois	25 000	72	1 800 000
		Transport et déplacement (carburant)	jour-point focal/semestre	300 000	48	14 400 000
		Frais de mission personnel Cellule technique Commission CEMAC : 40 jours/semestre	forfait	6 000 000	2	12 000 000
		Frais de mission points focaux : 40 jours/semestre	jour-point focal/semestre	25 000	240	6 000 000
		Primes points focaux	points focaux/mois	100 000	72	7 200 000
<b>Total 6 (hors AT):</b>				<b>130 200 000</b>		

## **ANNEXES GENERALES**

ANNEXE 1 - Termes de Référence

ANNEXE 2 - Chap IV - Analyse pays -généralités- rencontres – bibliographie

ANNEXE 3 - Chap VII - Architecture indices OIC-Faisabilité-Tableau Réduit

ANNEXE 4 - Chap IX - Budget Estimatif \_ OCI-CEMAC