

Promoting the business and investment climate: experiences of German Technical Assistance, Kurz S., Fröde A., GTZ, 2005.

Promotion de l'environnement des affaires et du climat d'investissement : l'expérience de la GTZ

Il est aujourd'hui largement reconnu que le rôle du secteur privé dans l'accélération de la croissance économique et la réduction de la pauvreté est essentiel. Cependant, les conditions politiques, légales et institutionnelles sont défavorables au développement du secteur privé dans de nombreux pays. L'initiative « Climat des affaires et d'investissement » de la GTZ a été conçue pour soutenir le développement du secteur privé en concertation avec ce dernier, mais aussi avec la société civile et l'État. Cette approche vise un changement structurel pérenne. Le document présenté ici est une compilation des différentes expériences d'application de l'approche de la GTZ dans divers pays en développement.

UN ENVIRONNEMENT DÉFAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DES PME

Un environnement des affaires défavorable touche particulièrement les petites et moyennes entreprises. Obstacles administratifs à l'enregistrement des sociétés, incertitude sur la protection des droits de propriété et l'application des contrats, corruption, réglementations provoquant des distorsions sur les marchés, manque d'institutions intermédiaires, manque de dialogue entre secteur public et privé sont autant d'obstacles au développement du secteur privé dans de nombreux pays en développement.

Les activités de la GTZ passent par le développement et la diffusion d'outils et d'instruments visant à améliorer le cadre réglementaire, à renforcer les capacités des acteurs clés et à appuyer le dialogue public-privé. Par le biais de ces activités, les décideurs politiques et repré-

sentants des associations d'entreprises sont sensibilisés et initiés aux problématiques essentielles et aux méthodologies d'amélioration des conditions réglementaires. Le contexte institutionnel du dialogue public-privé est amélioré dans le même temps.

QUELQUES EXEMPLES D'OUTILS

Parmi les divers instruments et moyens employés par la GTZ pour promouvoir l'environnement des affaires, citons les actions suivantes :

- analyser les lois et normes ainsi que les données statistiques existantes pour identifier les points d'achoppement qui font obstacle au développement du secteur privé ;
- promouvoir la participation du secteur privé dans les processus décisionnels de politique économique par la création et le renforcement de structures intermé-

Accédez au texte original :

<http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/99/GTZ%20BE%20and%20Investment%20Climate%202005.pdf>

diaires, telles que les chambres de commerce et associations professionnelles ;

- améliorer les systèmes de gestion des connaissances dans le secteur public et le secteur privé ;
- conseiller les réformes économiques et de politique sectorielle et fournir des conseils juridiques par la mise à disposition d'experts à court ou long terme ;
- simplifier les procédures bureaucratiques ;
- appuyer l'introduction de normes internationales et le développement des filières ;
- initier des partenariats public-privé et promouvoir la responsabilité sociale au sein des entreprises.

CIBLAGE DU NIVEAU MACRO ET MÉSO

Sur la base de ces apports, le secteur privé est alors en mesure d'articuler sa demande en faveur d'une amélioration du cadre dans lequel il évolue. En concertation avec le secteur privé, le gouvernement analyse et hiérarchise les obstacles au développement de ce dernier, évalue l'impact réglementaire des différents scénarios de réforme, conçoit et met en œuvre de nouvelles lois et réglementations. Ciblent principalement les niveaux macro et méso, les activités de la GTZ sont censées contribuer à l'augmentation de la création de nouvelles entreprises, à l'expansion des entreprises existantes et à l'accroissement de l'investissement dans le capital humain et physique.

Les interventions sont adaptées au contexte spécifique de chaque pays. Le document présente l'expérience de neuf pays : Mozambique, Philippines, Laos, Vietnam, Tunisie, Afrique du Sud, Afghanistan, Ghana, Brésil. Voici un aperçu de trois d'entre elles.

Ghana : création d'un centre de service aux investisseurs

Le Ghana a un **besoin urgent d'investissements étrangers** directs pour réali-

ser ses objectifs ambitieux de croissance économique. Cependant, les investisseurs intéressés doivent passer par un processus d'enregistrement complexe, qui prend en moyenne 90 jours, même pour un projet relativement simple. Les projets impliquant l'achat d'un terrain ou une étude d'impact environnementale peuvent nécessiter un à deux ans. Un délai trop long pour beaucoup d'investisseurs.

Pour solutionner le problème, le gouvernement a chargé le Centre de promotion de l'investissement du Ghana (GIPC) d'établir une structure unique traitant les demandes de manière centralisée et délivrant des licences dans un délai réduit. Ce schéma nécessite cependant que toutes les agences impliquées délèguent leur compétence à la structure en question. Au Ghana, comme dans de nombreux pays, cette condition n'était pas réaliste. Le GIPC a donc choisi un modèle légèrement différent, consistant à créer un **centre de services pour les investisseurs** réunissant en son sein le personnel délégué par les différentes agences.

Le centre reçoit les demandes, aide à compléter les formulaires, vérifie que la documentation est complète, puis les transmet pour la suite du traitement aux agences respectives. Au terme du processus, le centre remet l'approbation à l'investisseur. L'investisseur n'a plus à se rendre dans plusieurs agences, ni à fournir des documents supplémentaires.

La GTZ appuie ces activités dans le cadre de son programme de promotion du secteur privé au Ghana. Outre le financement de l'équipement, son action a consisté à discuter de plusieurs modèles de structure centrale avec la direction du GIPC. Une fois effectué le choix du centre de services, un diagramme des flux de travail a été établi et discuté avec les agences concernées. La **qualification du personnel** des agences a également été renforcée et un guide de l'investisseur est en préparation.

En collaboration avec les agences, les processus sont analysés pour identifier des gains de temps potentiels. Le programme conseille et appuie le GIPC dans le développement d'un système de suivi simple pour évaluer le succès du centre de services. L'objectif est de réduire le temps de traitement moyen pour les in-

vestissements standards de 90 à 20 jours en trois ans. Des projets sont à l'étude pour étendre l'approche aux investissements nationaux.

Carlo Hey, « Promotion of the Private Sector - A Case Study from Ghana », p. 129-145.

Laos : améliorer l'environnement des affaires dans une « économie socialiste de marché »

Le Laos connaît actuellement un processus de transformation économique et sociale orienté vers l'économie de marché, mais il reste l'un des pays les plus pauvres du Sud-Est asiatique. Ses objectifs de développement ont été formulés dans une Stratégie nationale de croissance et d'éradication de la pauvreté ambitieuse. Un des problèmes fondamentaux à résoudre pour que le secteur privé puisse jouer un rôle dynamique de développement est l'inadéquation du cadre légal, institutionnel et politique.

Le programme HRDME (Human Resource Development of a Market Economy) de la GTZ combine des composantes relatives à : (i) l'environnement des affaires de manière générale, (ii) l'éducation et la formation professionnelle et (iii) le développement des petites et moyennes entreprises. L'objectif global du programme est d'arriver à faire en sorte que le gouvernement et le secteur privé créent conjointement les conditions appropriées d'un développement économique plus dynamique.

Des indicateurs d'impact et de résultat sont définis pour mesurer les réalisations durant la période du programme.

L'approche

Le Laos est toujours un État à parti unique caractérisé par une orientation idéologique socialiste et une forme de gouvernance directive. C'est pourquoi la condition initiale pour rendre possible le renforcement des capacités institutionnelles et le conseil politique concernant le développement du secteur privé est une **sensibilisation des leaders politiques et représentants du gouvernement** sur les aspects suivants :

- rôle du gouvernement dans une économie de marché (du contrôle à la réglementation et au service public) ;

- identification des interventions les plus prometteuses et efficaces pour promouvoir le développement du secteur privé, l'investissement et la croissance économique ;
- reconnaissance des capacités techniques requises au sein du gouvernement pour concevoir, mettre en œuvre et suivre l'impact de son action sur la réalisation des objectifs de développement ;
- reconnaissance des entreprises privées comme les principaux acteurs du développement économique.

Le programme a consacré des ressources à clarifier l'argumentation visant à convaincre le gouvernement de réduire les risques et les contraintes auxquels sont confrontés les entreprises et investissements privés.

La planification et la mise en œuvre du programme suivent un **processus participatif d'apprentissage et de prise de décision**. Les principaux champs de coopération sont par exemple discutés, sélectionnés et établis de manière consensuelle au cours des premiers mois dans le cadre de comités de gestion associant les acteurs clés du secteur public et privé.

Les principaux champs de coopération des différentes composantes ont été définis et les autres acteurs des champs concernés systématiquement identifiés. Le tableau des champs d'intervention fait ainsi apparaître une multiplicité d'acteurs ainsi qu'un certain nombre d'interventions ou d'activités d'appui communes aux trois composantes. Celles-ci constituent à la fois des **opportunités de synergie** et un défi pour la direction du programme.

Le programme a mené en 2005 une étude visant à être intégrée dans un système de suivi de l'impact. L'objectif de l'étude était d'établir des références initiales pour les indicateurs du programme au début des opérations, de déterminer les améliorations requises dans l'environnement des affaires et de construire un **système de suivi de l'impact** pour les organisations partenaires.

Manfred Matzdorf, « Human Resource Development for a Market Economy (HRDME) GTZ Program in Lao PDR », p. 59-69.

Brésil : comment une association professionnelle peut contribuer à améliorer l'environnement des affaires

L'État de Pernambuco dans le nord-est du Brésil appartient aux régions les moins développées du pays et affiche un taux de pauvreté similaire à celui des pays d'Afrique centrale. Avec près de 100 000 employés, le secteur textile est la deuxième industrie de l'État. Caractérisé par une proportion élevée d'entreprises informelles et des produits peu chers de qualité médiocre, le secteur est aussi source inquiétante de pollution.

Sinvest est l'association des employeurs du secteur textile de l'État. Jusqu'en 1996, cette association ne représentait qu'un petit groupe d'entreprises de Recife et n'offrait pas de services aux entreprises. Suite au renouvellement de ses instances de direction, l'association a initié un projet avec des partenaires en Allemagne, financé par la coopération allemande.

Trois axes d'intervention réussis

Les entreprises de la région rejettent des eaux usées non traitées dans les rivières, menaçant ainsi toute la région sur le **plan écologique** et l'exposant à un risque de pénurie d'eau. L'association a réuni autour de la table les autorités publiques, les entrepreneurs et des techniciens, et animé des discussions sur le sujet. Elle a en outre mobilisé l'assistance technique allemande pour construire une usine pilote de traitement des eaux usées. En 2005, 19 usines ont été installées, réduisant considérablement le problème de pollution environnementale et permettant au secteur de poursuivre sa production.

Les vêtements produits à Pernambuco étaient jusqu'à récemment bon marché et de faible qualité. Face à la concurrence croissante des producteurs asiatiques, les entreprises devaient améliorer la qualité de leurs produits. Aucune formation n'était cependant disponible pour les ouvriers textile dans l'État. L'association a réussi à militer pour la création de nouveaux dispositifs de formation et a établi des contacts avec l'Institut national de la **formation professionnelle**. Aujourd'hui, trois nouveaux centres de formation ont vu le jour et offrent des services de formation adaptés aux besoins des entreprises locales. L'associa-

tion est membre du comité consultatif du prestataire de formation parapublic et supervise la qualité et le développement des programmes.

Le pourcentage très élevé d'entreprises informelles dans le secteur (90 %) posait problème au gouvernement en matière de **réglementation** et de contrôle, ainsi qu'aux entreprises du point de vue de la représentation de leurs intérêts et de l'accès aux programmes d'appui officiels. La complexité bureaucratique et la taxation élevée étaient citées par les entrepreneurs comme les principales raisons du maintien du statut informel. L'association s'est mise en contact avec le gouvernement pour discuter cette question et a finalement obtenu une réduction de la taxation des ventes sur les produits du secteur et établi une procédure centralisée pour l'enregistrement des entreprises. Au cours du premier mois, 1 000 entreprises informelles se sont officiellement enregistrées.

Quelques **enseignements** ont pu être tirés de cette expérience :

- une organisation professionnelle peut devenir un moteur de changement dans son secteur ;
- la collaboration avec un partenaire international peut aider l'organisation professionnelle à accoucher de nouvelles idées et à créer un mouvement en faveur du changement ;
- un leadership engagé, ayant le sens de la responsabilité sociale et ouvert au changement est un facteur de réussite décisif lorsque l'on travaille avec des organisations professionnelles ;
- la mise en réseau des organisations professionnelles et des agences gouvernementales permet l'offre de meilleurs services plus réactifs à la demande ;
- les gouvernements sont intéressés à communiquer et coopérer avec les associations professionnelles lorsque celles-ci formulent des propositions concrètes fondées sur des données fiables ;
- une approche à plusieurs niveaux, combinant l'application de réglementations au niveau macro et des solutions concrètes au niveau des entreprises, a plus de chance d'être pérenne que des activités isolées.

Martin Wahl et Ralf Meier, « How a business membership organization can contribute to improving the business environment in Northeast Brazil », p.145-157.