

LE BUSINESS AGENDA DU MODEC

10 défis pour un secteur privé compétitif et
porteur de croissance

GLOSSAIRE

ABCD: Ateliers Bipartites de Concertation et de Dialogue Public-Privé
ACP: « Afrique, Caraïbes, Pacifiques » (désigne les accords de partenariat économique conclus entre l'Union Européenne et les Etats de ces régions)
AIDI: Indice de développement des infrastructures en Afrique
ANPI: Agence Nationale pour la Promotion des Investissements
AGID: Administration Générale des Impôts et Domaines
APBEF: Association professionnelle des Banques et Etablissements Financiers
ARMP: Autorité de régulation des Marchés Publics
BAD: Banque Africaine de développement
BCC: Banque Centrale des Comores
BTP: Bâtiment Travaux Publics
CACOM: Cour d'Arbitrage des Comores
CDDC: Caisse de Dépôt et de Développement des Comores
CDE: Centre de Développement des Entreprises
CEEC: Cercle des Experts et Economistes Comoriens
CFA: Communauté Financière d'Afrique
CPI: Conseil Présidentiel pour l'Investissement
DNCMP: Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
EDIC : Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce
EFOICOM: Entreprendre au Féminin dans l'Océan Indien - Comores
FMI: Fonds Monétaire International
FODEP: Forum de Dialogue Etat-Secteur Privé
GRCC: Groupe de Réflexion sur la Compétitivité et la Croissance
IFD: Institution Financière Décentralisée
IPC: Indice de Perception de la Corruption
IS: Impôt sur les Sociétés
KMF: Franc comorien
kWh: kilowatt/heure
MECK: Mutuelle de Crédit et d'Epargne ya Komor
MIGA: Agence Multilatérale de Garantie des Investissements
MODEC: Mouvement des Entreprises Comoriennes
MPME: Micros, petites et moyennes entreprises
NTIC: Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT: Organisation Internationale du Travail
PIB: Produit Intérieur Brut
PME: Petites et Moyennes Entreprises
PNB: Produit National Brut
PPIAF: Mécanisme consultatif pour le renforcement des infrastructures par des partenariats public-privé
TVCF: Tanzania Venture Capital Fund
UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
SCA2D: Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SEM: Son Excellence Monsieur...

SFI: Société Financière Internationale

TIC: Technologies de l'Information et de la communication

TPE: Toutes petites entreprises

UCCIA: Union des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat

UIP: Unité Individuelle de Production

USD: Dollar américain

I - CONTEXTE ET OBJECTIFS

La population de l'Union des Comores est estimée à environ 800 000 habitants inégalement répartis entre ses quatre îles (Anjouan, Mohéli, Ngazidja et enfin Mayotte sous administration française). Le Produit Intérieur Brut (PNB) par habitant est estimé à 900 USD. 45% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. En 2017, le taux de croissance est de 3% selon le rapport de la Banque Centrale des Comores, publié en 2018. La reprise économique a été soutenue par les investissements publics dans le BTP. Cette performance est également due à la reprise économique : l'augmentation des investissements publics et privés, l'amélioration des recettes fiscales et douanières, les transferts financiers de la diaspora et la stabilité de la fourniture d'électricité. Le FMI souligne que la croissance économique pourrait s'accélérer pour atteindre en moyenne par an 4% à moyen terme. Pour y parvenir, il faudrait intensifier les investissements publics et privés dans les trois secteurs d'activités qui constituent la locomotive économique. Le secteur primaire (53% agriculture, élevage et pêche), le secteur tertiaire (service 36% en PIB) et le secteur secondaire (industrie 11% PIB) constituent les principaux moteurs de la croissance.

Le tissu des entreprises comoriennes contribue à hauteur de 11,6 % du PIB¹, ce qui représente une part peu importante de l'économie nationale. Il joue un rôle marginal dans le domaine social, représentant 2,3% des emplois modernes. A titre de comparaison 14,9% des emplois modernes relèvent du secteur public.²

Les entreprises implantées en Union des Comores sont quasi-exclusivement des MPME (les grandes entreprises sont estimées à 1%). Le secteur formel compte près de 1400 MPME qui emploient près de 50 000 personnes.³ Quant au secteur informel, fortement dominant, il est estimé à près de 65000 Unités de Production Individuelles (UIP) qui totalisent près de 140 000 travailleurs.⁴

Selon l'EDIC, l'économie comorienne est caractérisée par « un secteur privé fragmenté et faiblement productif, à faibles niveaux de concurrence avec une forte empreinte du secteur informel, un secteur privé qui existe à peine, un secteur des services qui tourne essentiellement autour des activités commerciales ». Le secteur informel en Union des Comores est dominé par l'élevage, l'agriculture, la pêche et le commerce des marchands ambulants. Le PIB réel tiré par l'agriculture, les services et le commerce a progressé de 1,1% en 2008, de 1,8% en 2009 et de 3% en 2017. Selon le FMI, la croissance s'élevait à 3 % en 2018.

Malgré une stabilité politique et institutionnelle retrouvée depuis la révision constitutionnelle de 2009, le secteur privé peine donc à contribuer à la relance nationale : les entreprises demeurent fragilisées et souffrent d'une compétitivité insuffisante. Plusieurs contraintes majeures au développement du secteur privé ont été identifiées au cours de la phase de diagnostic et expliquent cette situation (Cf infra, IV).

¹ FMI, 2018 (données 2017)

² INSEED, 2015

³ Banque Mondiale, 2018

⁴ Etude sur le secteur informel, 2012
BUSINESS AGENDA DU MODEC - RAPPORT FINAL

Afin de permettre au secteur privé de jouer un rôle central dans le développement économique (augmentation du PIB, des exportations, des revenus fiscaux) et le progrès social (création d'emplois de qualité, augmentation du niveau de vie des ménages), le MODEC a décidé de se doter d'un business-agenda. Modèle adopté par les grandes organisations patronales à travers le monde pour établir les priorités du gouvernement, instaurer le dialogue public-privé et faire passer les recommandations du secteur privé, le Business Agenda permet au patronat de prioriser les problématiques économiques et législatives et d'associer le secteur privé au processus de décision.

Les recommandations présentées dans le présent Business Agenda se traduisent par des ambitions chiffrées précises, en termes sociaux et économiques. Ces ambitions permettent de donner un cap global et de disposer d'outils de mesures généraux du succès des recommandations. Celles-ci doivent ainsi permettre à horizon 2021 :

- La création ou le retour dans le formel de 300 entreprises (soit un doublement par rapport aux entreprises identifiées par l'AGID), avec un impact important sur les rentrées fiscales et les comptes sociaux;
- La création d'emplois formels et de qualité, à hauteur de 10 000 emplois additionnels;
- Une augmentation du PIB de 2,3%.

II - APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche adoptée repose sur le principe « bottom-up » qui consiste à faire remonter les besoins et les attentes des acteurs, à partir de la « base », à travers des consultations sous différentes formes: questionnaires, tables rondes, sondages d'opinion, etc.

Cette méthode participative a permis de recueillir l'avis du secteur privé .

En amont de la consultation du secteur privé, il a été procédé à une revue des documents disponibles en lien avec la problématique du développement du secteur privé. Les documents ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence d'une part, et de leur date de réalisation. Ainsi, ont été retenus les documents:

- dont l'objet d'étude concerne en tout ou partie le secteur privé comorien;
- dont la publication est postérieure à 2010.

Un questionnaire a été distribué, après élaboration d'une liste des entreprises opérationnelles sur le territoire de l'Union des Comores. Celle-ci a été déterminée sur la base de:

- la liste des membres du MODEC;
- le registre des entreprises de l'UCCIA;
- le registre des entreprises de l'ANPI.

Sur un échantillon de soixante-dix entreprises démarchées, quarante d'entre elles ont répondu aux sollicitations et retourné les questionnaires.

Une table ronde avec les entreprises a permis d'échanger sur les principales difficultés ainsi que de recueillir leur propositions de recommandations. Des rencontres avec les institutions d'appui au secteur privé et les institutions bancaires ont également été organisées. Ces échanges ont donné lieu à l'élaboration de procès-verbaux recensant leurs préoccupations.

Enfin, une démarche de benchmarking a été adoptée afin de proposer un panel de recommandations dont l'application a fait ses preuves dans des économies de comparaison. Ainsi chaque recommandation a été illustrée par des exemples issus de la revue des meilleures pratiques.

III. SUIVI DU BUSINESS AGENDA

Afin d'être mis en œuvre de façon efficace, le Business Agenda devra être assorti d'outils de pilotage et de suivi.

Le Business Agenda exige la réalisation de multiples chantiers à mener de front, en coordination avec de nombreuses parties prenantes : i/ des chantiers techniques, financiers, légaux, règlementaires, ii/ des fronts interdépendants et complexes en terme de mise en œuvre. La mise en place de mécanismes solides de pilotage et de suivi est donc critique à la réussite du Business Agenda. Pour ce faire, il est important d'assurer les 3 éléments clés suivants :

- Une étroite collaboration interministérielle
- Des circuits de décision courts et réactifs
- Des capacités managériales fortes

3.1. COMITE DE PILOTAGE

Le comité de pilotage est chargé de la mise en œuvre et de l'actualisation des recommandations.

Ce comité de pilotage resserré (5 membres maximum) se réunira de manière biannuelle au minimum, notamment afin de préparer les assises de l'investissement et du secteur privé, et à chaque fois qu'un évènement exceptionnel justifiera sa consultation. Des membres ad hoc pourront être conviés au Comité de pilotage si besoin. Le MODEC assurera le secrétariat du Comité de pilotage, véritable « cheville ouvrière » pour la mise en œuvre du Business Agenda. Le comité de pilotage aura pour objectifs de :

- Garantir l'exécution du Business Agenda et assurer son suivi
- Fixer les priorités, résoudre les points d'arbitrage
- De valider et communiquer sur l'avancement des différents chantiers ;

3.2. INDICATEURS DE SUIVI

L'élaboration d'un tableau de bord devra permettre de mesurer la mise en œuvre des recommandations clés, suivant des indicateurs de suivi détaillés pour chaque mesure. Ces indicateurs seront de 3 natures :

- Indicateurs de moyen
- Indicateurs de résultats
- Indicateurs d'impact (par exemple, PIB, emplois, etc.)

Ce tableau de bord aura pour objectif de permettre i/ une revue régulière de l'état d'avancement par le MODEC et le Comité de Pilotage et ii/ une revue annuelle lors des Assises nationales.

IV - DIAGNOSTIC: LES PRINCIPAUX OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

Les récents rapports, diagnostics, stratégies, notes et études relatifs à la situation des Comores recensent les obstacles au développement du secteur privé. Les constats et analyses opérés par ces sources convergent très largement.

Ainsi, la stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCA2D révisée, 2015-2021) souligne que malgré les réformes réalisées, des obstacles au développement du secteur privé demeurent, notamment la réforme foncière et la réforme du secteur judiciaire.

L'étude diagnostique pour l'intégration du commerce (*EDIC 2015-2019, rapport intermédiaire, 2017*) évoque le manque d'infrastructures maritimes et aériennes, les problèmes de fourniture d'énergie et plus généralement un coût des facteurs prohibitif pour l'investissement, la faiblesse des ressources humaines et techniques ou encore la faible structuration du secteur privé. Le rapport sur l'environnement des affaires (2016) identifie, quant à lui, cinq obstacles: la fiscalité, les services et infrastructures de base, le système judiciaire, les ressources humaines et le financement.

La stratégie d'industrialisation (2017) cite « le niveau dérisoire des infrastructures (énergie, transport, communication), la non-disponibilité du financement, la mauvaise gouvernance, un secteur privé faible, le manque d'entrepreneuriat et de compétences de gestion, de faibles niveaux de productivité, le manque de compétences spécialisées et des coûts élevés de production ».

Le rapport diagnostic sur le secteur privé (2018) pointe, quant à lui, les obstacles suivants:

- une faible diversification économique et une vulnérabilité aux chocs extérieurs;
- un environnement des affaires difficile et complexe;
- Un secteur privé plus tourné vers le commerce et l'importation que vers les secteurs primaires et secondaire
- Un secteur primaire prépondérant au détriment du secteur formel;
- Un financement à long terme difficile à obtenir;
- Un coût des facteurs de production onéreux;
- Des infrastructures insuffisantes et peu performantes;
- Une professionnalisation insuffisante des acteurs;
- Une gouvernance ne facilitant pas le développement du secteur

Nous relevons de ce qui précède, un faisceau de faiblesses corroboré par la perception des entreprises, qui contribuent dans une large mesure à l'inertie du secteur privé:

1. Des réformes à l'impact limité
2. Un accès au financement difficile et coûteux
3. Des ressources humaines caractérisées par l'inadéquation entre les profils disponibles sur le marché du travail et les besoins des entreprises
4. Une administration et un système judiciaire déficients, notamment en raison de la lenteur des procédures et du délai de résolution des litiges commerciaux
5. Des pratiques de marché anticoncurrentielles qui nuisent à la compétitivité des entreprises
6. Des infrastructures défaillantes dans les domaines de l'énergie, de l'eau, des transports et des télécommunications;
7. Une fiscalité prohibitive;
8. Un système foncier complexe;

9. Une culture d'entreprise peu développée, qui se traduit par un attrait marqué des entrepreneurs pour le négoce, une dominante de micro-entreprises, et une mauvaise gestion des entreprises;

10. Un dialogue public-privé inopérant

=> Ces dix obstacles majeurs entravent le développement des entreprises, et empêchent le secteur privé de contribuer à relever les défis de la croissance et de la compétitivité.

Obstacle n°1- Des réformes à l'impact limité

En 2011, Le Gouvernement avec l'appui de la Société Financière Internationale - Groupe de la Banque Mondiale, a procédé à l'état des lieux des réformes prioritaires à réaliser pour l'amélioration du climat des affaires en Union des Comores. Un « programme sur l'amélioration du climat des investissements et le crédit-bail » a été mené jusqu'en 2016 et a permis d'adopter un ensemble de textes sur la base de cinq indicateurs du rapport annuel « Doing Business » suivants: enregistrement des entreprises, accès au financement, exécution des contrats, transfert de propriété, permis de construire.

Ce programme a permis, principalement, l'adoption des mesures suivantes:

- Simplification des procédures de création d'entreprises, réduction des délais et des coûts.
- Réglementation et organisation du crédit-bail.;
- Loi n°13-003/AU du 12 juin 2013 relative à la loi bancaire: mise en place, par la loi bancaire, d'une centrale des risques et incidents de paiement
- Réduction des procédures, coûts et la durée d'octroi du permis de construire
- Mise en place de la Cour d'Arbitrage et de Médiation des Comores facilitant le règlement des différends commerciaux
- Ratification de la convention de New-York pour la reconnaissance des sentences arbitrales étrangère
- Accélération de traitement des dossiers commerciaux via l'instauration d'une deuxième audience pour les dossiers commerciaux au Tribunal de Première instance de Moroni et opérationnalisation du juge de la mise en état.

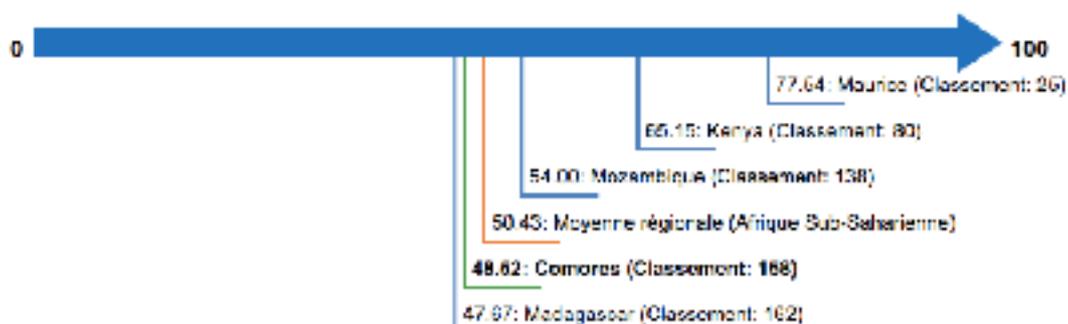
Sur cette même période, d'autres textes légaux et réglementaires ont été adoptés en marge de ce programme, notamment le code du travail, tourisme, le code général des impôts, le code des marchés publics, la loi sur la concurrence, la ratification de la convention MIGA.

Malgré les avancées que pourraient constituer ces réformes, le niveau des investissements reste faible, et les entrepreneurs estiment que le climat des affaires constitue un frein à la bonne marche de leurs activités.

Certaines des mesures adoptées sont peu, pas ou mal appliquées. D'autres sont méconnues de la population et/ou souffrent d'un manque d'appropriation des acteurs.

Suivant le classement « Doing Business 2018 », les Comores sont classés 158ème sur 190 pays soit quatre rangs de moins que l'année précédente et à peine un rang de plus qu'en 2011, année du point de départ des réformes.

DB 2018 Distance de la Frontière (DDF)

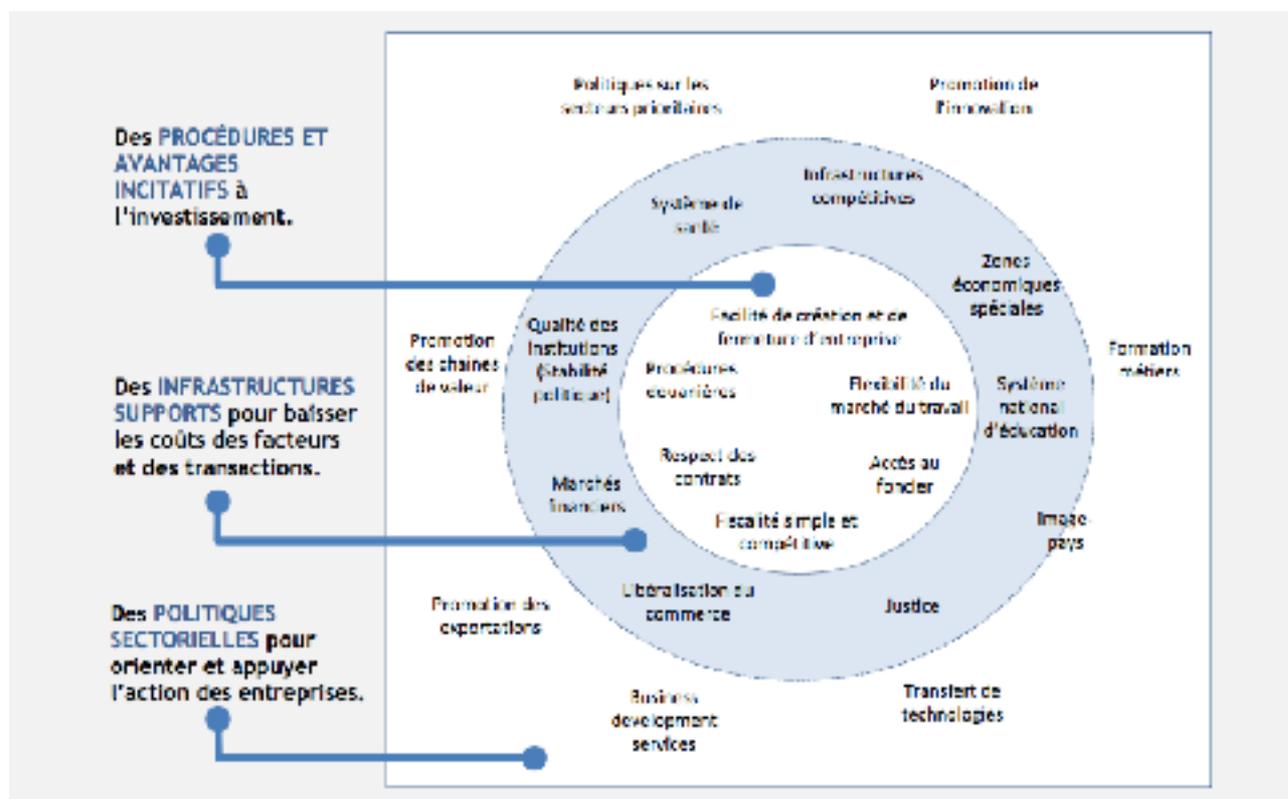


Source: Banque Mondiale, 2018

Par ailleurs, l'amélioration durable du climat des affaires suppose de ne pas se limiter à la réforme des procédures et avantages incitatifs mais implique également:

- la réforme des infrastructures support pour baisser le coût des facteurs et des transactions
- La formulation de politiques sectorielles pour orienter et appuyer l'action des entreprises.

Figure: Les trois domaines de l'environnement des affaires



Source: performancesgroup, 2014

Le Plan d'Action Quinquennal 2016-2021 du gouvernement et la SCA2D révisée s'inscrivent dans une logique de réformes structurelles, il est toutefois trop tôt pour mesurer leur faisabilité et leur efficacité.

Obstacle n°2 - Un dialogue public-privé inopérant

La participation des milieux d'affaires et de la société civile dans la définition des politiques économiques aux côtés des pouvoirs publics est d'une importance capitale. L'Etat ne peut plus élaborer ses politiques publiques en étant coupé de ses administrés et des acteurs sociétaux, à commencer par les milieux d'affaires. Cependant, en Union des Comores, ce dialogue entre l'Etat et les acteurs économiques était, jusqu'à une période récente, embryonnaire. L'on pouvait noter une faiblesse de l'interface public/privé, des réunions peu fréquentes, un dialogue de qualité variable et un doute sur la représentativité des associations et groupements du secteur privé.

En avril 2014, un décret instituant une plateforme Dialogue Public /Privé a été adopté. Une rencontre avait eu lieu consécutivement à la publication du décret, avec EFOICOM, APBEF, le MODEC et l'UCCIA en leurs qualités de représentants du secteur privé.

Aucune périodicité n'a été instauré, et le suivi des engagements souscrit n'a pas été organisé, réduisant à néant l'intérêt de ce dialogue.

Après l'élection du Président SEM. Azali Assoumani, le gouvernement a intégré l'opérationnalisation de la plateforme de dialogue public-privé à son plan d'action et a relancé ce dialogue le 9 janvier 2017.

Le 24 avril 2018, un atelier bipartite de concertation et de dialogue public-privé (ABCD) a eu lieu et a abouti à l'adoption de quatorze résolutions, dont l'engagement de se réunir une fois par mois et d'instaurer des séances de suivi-évaluation trimestrielles.

Le suivi de ces engagements ainsi que leurs effets sur l'orientation des politiques publiques devront être observés de près les mois à venir, pour juger de leur effectivité et de leur efficacité.

Encadré - Les 15 résolutions des 2ème ABCD

Ateliers Bipartite de Concertation et de Dialogue Public- Privé .

Sous la houlette de M. Said Ali Cheyhane Ministre des Finances et du Budget , avec la participation de la Direction Générale des Douane , des Impôts, de l' ANPI, de l' UCCIA-Chambre de Commerce , CCIA Régionales , des associations de patronales : Modec , Opaco , Ankiba Anjouan et Synergie jeunes , s'est tenu à Hôtel Golden Tulip , ce mardi 24 avril 2018 , cette plate forma de dialogue et de concertation entre l'administration publique et le secteur privé .

Au terme des travaux les résolutions suivantes sont prises :

- 1- Par l'entremise de l'UCCIA – Chambre de Commerce, les leaders des organisations du secteur privé rencontreront le Ministre des Fiances et son Staff une fois par mois. Une fois par trimestre, des séances plénières de Suivi / Evaluation.
- 2- Des échéances claires seront à chaque fois définies .
- 3- Le public et le privé s'engagent à échanger les informations pertinentes.
- 4- Le secteur privé s'engage à parcourir la possibilité de développer des synergies, à mutualiser les moyens et ressources pour faire face aux grandes commandes et aux Appels d' Offre de taille importante.
- 5- Une diligence sera accordée au traitement des agréments, notamment à Anjouan qui affiche un dynamisme particulier dans la promotion de la petite et moyenne industrie.
- 6- Le Ministre des Finances effectuera des visite terrain périodique, auprès des entreprises, pour s'imprégner des réalités que vivent les entreprises pour des décisions les plus appropriées possibles.
- 7- A compétence égale, l'Etat accordera la priorité aux entreprises locales dans l'attribution des marchés.
- 8- Le ministère est disposé à travailler pour une révision de la base d'imposition afin d'apporter une bouffée d'oxygène aux entreprises, notamment en difficulté.
- 9- Un accompagnement technique et des facilitations douanières et fiscales seront accordés aux plus nécessaires, notamment les TPE, TPI.
- 10- Le secteur privé sera consulté à chaque reforme ayant trait à la fiscalité et au développement des entreprises.
- 11- Le Comité technique des Agréments sera renforcé pour plus d'efficacité.
- 12- Le Gouvernement encouragera le secteur privé à s'unir autour d'une plate forme intra secteur privé pour parler d'une seule voix (l' UCCIA travaille d' ors et déjà pour la mise en place de cette plate forme) .
- 13- Les autorités publiques s'engagent en mettre en application le code de passation de marchés publics.
- 14- Les autorités publiques s'engagent à honorer dans les meilleurs termes la dette intérieur qui pénalise un grand nombre d'entreprises.
- 15- Le Ministère s'engage à accélérer le processus de dédouanement des marchandises.

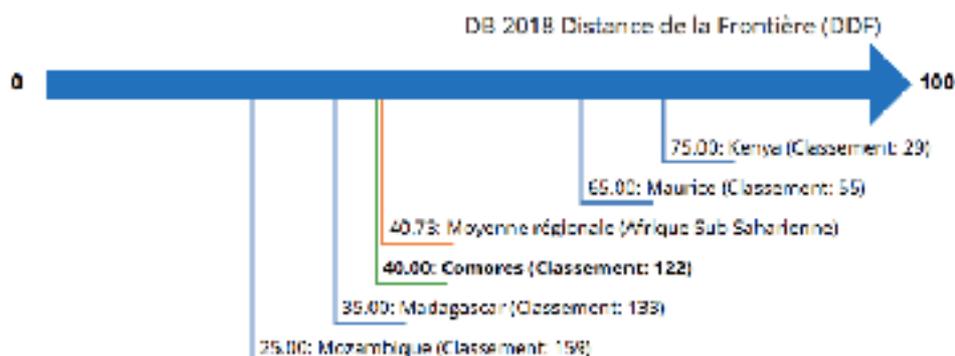
Obstacle n°3 - L'accès au financement

Malgré la récente ouverture du système bancaire comorien et la disponibilité croissante de crédits, l'accès au crédit reste difficile pour les micro, petites et moyennes entreprises.

En effet, le territoire de l'Union des Comores compte aujourd'hui dix institutions, réparties comme suit : 4 Banques, 3 Institutions Financières Décentralisées (IFD) et 3 Intermédiaires financiers. La fin du monopole a eu pour conséquence l'augmentation du volume de fonds pour l'accès au crédit.

Néanmoins, suivant le classement « Doing Business 2018 », les Comores ne sont classés que 122ème au titre de l'indicateur « obtention de prêts », soit quatre rang de moins que l'année précédente. Parmi les faiblesses relevées par le rapport: les pratiques ayant une incidence sur l'accessibilité de l'information sur le crédit ne sont pas disponibles et les lois sur les garanties et les faillites ne protègent pas assez les emprunteurs et les prêteurs et ne facilitent donc pas les prêts.

Figure – Obtention de prêts en Comores et les économies de comparaison – Classement et DTF



Source: Banque Mondiale, 2018

Si la barrière de l'accès au crédit devait en partie être résolue par la mise en place en 2015 d'une centrale des paiements, les difficultés demeurent. L'objectif général de cette Centrale devait être de limiter les risques de crédit et d'incident concernant les moyens de paiement, d'offrir aux établissements de crédit une meilleure information sur les clients et à la BCC des informations utiles sur le fonctionnement du système bancaire.

Or, les entreprises continuent d'évoquer la difficulté de bénéficier de financement pour démarrer ou développer leurs activités. Les principaux problèmes rencontrés par les entreprises sont (i) les taux d'intérêts élevés, (ii) le manque d'accès aux capitaux à long terme et (iii) les exigences de garantie.

- (i) Les taux d'intérêts appliqués se situent souvent au dessus du taux plafond de 14%. L'une des raisons avancées par les banquiers est le taux élevé de risque clientèle (non remboursement des prêts) et le faible volume d'emprunt. Les taux d'intérêt sont donc élevés, atteignant 18% sur les prêts bancaires et 24% sur les prêts consentis par les MECK.
- (ii) Dans la pratique, Les seuls financements pour lesquels les établissements de crédits sont enclins à pourvoir demeurent les financements à moyen et court terme. Ces types de crédits ne permettent que le financement du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie. Par ailleurs, l'absence ou l'insuffisance de crédit à long terme rend moins compétitives les entreprises nationales dans l'exécution des contrats de travaux publics, qu'elles n'arrivent pas à décrocher du fait de la difficulté à renouveler leur capital fixe.

(iii) Les établissements de crédits comoriens demeurent très rigoureux dans l'octroi de leurs crédits malgré leur situation de surliquidité et évaluent les projets d'investissement et les risques qui y sont associés, en se fondant essentiellement sur les garanties offertes. Les entrepreneurs rapportent que les banques exigent plusieurs garanties pour un seul et même prêt, ce qui a pour effet d'exclure ceux qui ne disposent ni de patrimoine ni d'apport financier. Les entreprises peinent à mobiliser ces garanties bancaires, notamment foncières. Ces dernières

En vue d'adapter l'offre bancaire aux besoins des entreprises, l'Assemblée de l'Union des Comores a adopté une loi portant réglementation et organisation du crédit-bail. Ce produit bancaire doit permettre à des entreprises de louer des équipements à usage professionnel préalablement acquis par une société de crédit-bail, qui assortit la location d'une option d'achat en fin de contrat. La société de crédit-bail reste propriétaire du bien jusqu'au terme du contrat. De cette manière, l'entreprise jouit de l'équipement qui constitue en lui-même une garantie.

Le crédit-bail a été proposé aux clients des établissements bancaires qui souhaitent acquérir des équipements d'énergie solaire mais n'a pas toujours pas été généralisé à 'ensemble des équipements à usage professionnels.

Les financements innovants et/ou non bancaires restent quand à eux ponctuels ou marginaux

Obstacle n°4 - L'Administration et le système judiciaire

Les études démontrent que les réglementations font peser des coûts sur les entreprises, que ce soit pour payer les frais de licences, traiter des affaires administratives, ou attendre en raison des délais dus à l'octroi des autorisations réglementaires. Mais ces coûts peuvent devenir inutilement élevés en raison d'une administration inefficace ou d'un pauvre ajustement institutionnel, réduisant ainsi la création et la croissance des entreprises.

En Union des Comores, les entreprises sont confrontés à une administration qui présente de nombreux dysfonctionnements, notamment des chevauchements de compétences, une mauvaise coordination entre les départements, des fonctionnaires et agents publics mal formés et parfois recrutés sur des critères non objectifs.

Toutes relèvent des difficultés qu'elles rencontrent dans leur relations avec l'Administration, vis-à-vis desquelles elle décrivent un comportement pouvant parfois relever du harcèlement.

Ces faiblesses de l'administration se traduisent notamment par un manque de transparence des procédures et coûts requis pour l'obtention de droits ou d'avantages tels que le renouvellement ou l'octroi de licences d'exploitation. Des entreprises ont ainsi dû renoncer à exercer dans les secteurs réglementés tel que le tourisme, la pêche, ou des assurances en raison du manque d'information fiable, de la pluralité d'interlocuteurs, et de longs délais qui ne sont parfois assorti d'aucune réponse finale.

Des réformes ont été menés pour simplifier les procédures d'enregistrement des entreprises, d'octroi de permis de construire et plus récemment de dédouanement avec la mise en place de l'interconnexion des agences douanières. Toutefois les efforts doivent se poursuivre et la lenteur administrative reste très largement la règle.

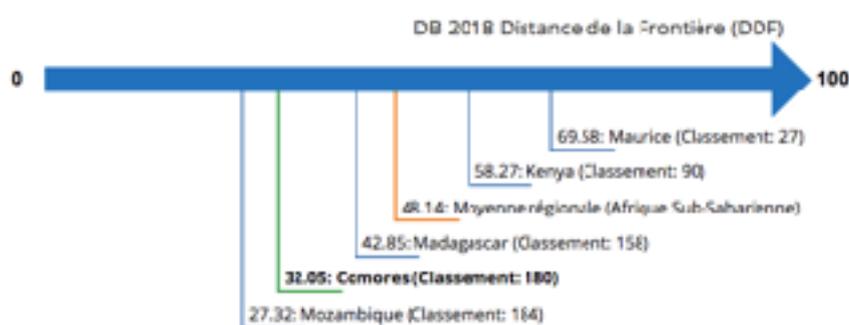
Il ressort que cette situation incite les opérateurs à pratiquer des pots-de-vin en vue d'accéder ou de faire aboutir les procédures.

Selon l'indice de perception de la corruption (IPC) établi annuellement par Transparency International, l'Union des Comores était classée au 148ème rang mondial sur 180 pays avec un score de 27 pour 100 sur une échelle de 0 à 100.

Ainsi malgré une volonté affichée de moralisation de l'Administration publique, notamment par l'adoption de la loi n°08-016 du 25 juillet 2018 relative à la transparence des activités publiques économiques, financiers et sociales de l'Union des Comores, la corruption est toujours perçue comme un obstacle au développement des entreprises. Cette perception a été accrue par la suppression récente de la commission nationale de lutte et de prévention de la corruption.

Quant au système judiciaire, sa fiabilité est essentielle pour les entreprises qui veulent investir, car il réduit les risques et les incertitudes auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles concluent des accords commerciaux. Or, l'indicateur « exécution des contrats » du rapport « Doing Business 2018 » relègue les Comores au 180ème rang. Cet indicateur mesure l'efficacité (délais, nombre de procédures et coûts) du système judiciaire dans la résolution d'un litige commercial. Il s'agit de l'indicateur au titre duquel le pays est le plus mal noté, malgré la mise en place de la Cour d'Arbitrage des Comores (CACOM) pour le règlement des litiges commerciaux en 2014.

Figure – Exécution des contrats en Comores et les économies de comparaison – Classement et DDF



Source: Banque Mondiale, 2018

Le dysfonctionnement du système judiciaire se traduit aussi par l'opacité de la justice, la non publication des décisions judiciaires et donc par l'inexistence d'une jurisprudence prévisible et connue du public. Cette faiblesse ouvre la porte à l'arbitraire et à la mauvaise gouvernance. De même, l'exécution des jugements est souvent problématique et incite à rechercher des voies de règlement parallèle ;

L'adoption récente de la Loi N° 17-007/AU adoptée le 19 juin 2017 portant création, organisation et fonctionnement des Tribunaux de Commerce en Union des Comores qui prévoit un délai maximal de quatre mois pour le rendu des décisions et implique le secteur privé offre un espoir d'amélioration de la qualité du système judiciaire comorien.

Obstacle n°5 - Les pratiques anti-concurrentielles

Selon la Banque Mondiale, en 2012, le gouvernement a procuré 6,4% du PIB en biens, services et investissements provenant du secteur privé par des contrats, un domaine où les économies et l'efficacité pourraient être augmentées par l'amélioration de la performance de la passation des marchés.

Cette même année, un nouveau code de passation des marchés publics a été promulgué avec pour principaux piliers: la transparence, l'efficacité et l'économie, la responsabilité, l'égalité de traitement accordée à tous les soumissionnaires, la prévention de la fraude et de la corruption et la promotion des capacités locales. Ce Code des marchés publics a été complété par des manuels de règlements de mise en œuvre et de procédures. Le Code de passation des marchés publics prévoit la mise en place de l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) et la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) au sein du Ministère des Finances.

Le Code adhère généralement aux bonnes pratiques internationales, telles que: (i) la publicité et les ventes à grande échelle, (ii) l'ouverture publique des offres, (iii) la distribution préalable de toutes les informations pertinentes, avec une évaluation claire et transparente des offres et de l'attribution des contrats, (iv) la clarté des responsabilités en matière de prise de décision, et (v) le droit de plainte des soumissionnaires.

Or, le secteur privé regrette une non-application effective des procédures de passation des marchés publics d'une part, et des appels d'offres qui favorisent l'accès au marché des entreprises étrangères.

Par ailleurs, ces entreprises étrangères bénéficient parfois d'avantages de la part de l'Etat - via les Conventions d'Etablissement, qui créent de fait des distorsions de concurrence. En effet, en bénéficiant de conditions d'entrée extrêmement favorables, ces entreprises qui bien souvent ne sont soumises à aucun impôt, sont plus compétitives que leurs concurrents locaux.

Au delà de ces avantages, dont les régimes sont prévus par la loi, les entreprises restent marquées par les groupes internationaux qui, une fois implantés, ne respecteraient pas leurs engagements et se livreraient à des pratiques anti-concurrentielles. Ceci dans un contexte où la loi sur la concurrence, qui protège les entreprises des pratiques déloyales, peine à trouver une pleine effectivité.

Enfin, le principe consacré de libre concurrence se heurte également, dans la pratique, à la forte prédominance d'entreprises informelles. Ces entreprises, qui ne sont pas enregistrées au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier, se soustraient à leurs obligations fiscales et font preuve de davantage de compétitivité. Elles se livrent dès lors à une concurrence déloyale au détriment des entreprises qui interviennent dans le secteur formel. 69 974 unités de production informelles étaient dénombrées en 2013, réparties sur l'ensemble du territoire de l'Union des Comores et intervenant dans tous les secteurs de l'économie. En 2017, le poids du secteur informel dans l'économie était estimé à plus de 40%.

Obstacle n°6 - La disponibilité des compétences

L'insuffisance de la main d'œuvre qualifiée constitue l'un des principaux handicaps à l'investissement en Union des Comores.

Les entreprises interrogées considèrent l'offre locale de formation comme peu adaptée aux besoins des entreprises, alors que les formations à l'étranger sont, le plus souvent, plus théoriques et académiques que tournées vers le monde de l'entreprise.

Même si les employeurs, à travers le MODEC, se sont impliqués dans la définition de la politique nationale de formation professionnelle et sa mise en œuvre, il n'en demeure pas moins que les contraintes de diverses natures, notamment financières, humaines, institutionnelles et sociales, sont telles que la qualité des différentes filières est jugée assez modeste et que les employeurs préfèrent recourir à la formation sur le tas.

Globalement, le coût de la main d'œuvre locale est relativement modeste, mais sa faible qualification fait que le recours à une main d'œuvre expatriée est parfois nécessaire, ce qui renchérit considérablement le coût du facteur travail.

En outre, s'il est fait obligation aux employeurs d'établir un contrat de travail en conformité avec le Code du travail, de nombreuses entreprises interrogées reconnaissent ne pas établir de contrats de travail au profit de leurs employés, ni n'être affilié aux organismes de retraites et de prévoyance sociale. Le Gouvernement n'a pas doté les structures de contrôle de moyens adéquats pour vérifier que les entreprises sont respectueuses des droits sociaux de leur personnel, et cette situation place les salariés du secteur privé dans la précarité. Cela a également pour effet de rendre le secteur privé peu attractif pour la population active.

De façon générale, les droits sociaux individuels et collectifs sont peu appliqués. A cela s'ajoute des salaires très peu élevés, créant un ensemble de conditions de travail qui pousse la population active à l'exode.

Obstacle n°7 - La faiblesse des infrastructures

En 2017, le Gouvernement a poursuivi ses mesures de relance de la production d'électricité. La construction de trois nouvelles centrales de production d'électricité, en février 2017, a relancé l'économie et entraîné une certaine reprise des activités du secteur privé.

L'octroi d'une seconde licence globale de services de télécommunications à l'opérateur Telma en 2015, les chantiers en cours de réhabilitation du réseau routier, ou encore le projet d'accès à l'eau potable et d'assainissement sont autant d'éléments qui témoignent de la volonté de l'Etat de moderniser les infrastructures de base.

Néanmoins, en dépit de ces initiatives et progrès, le cherté de l'électricité est cité par les entreprises interrogées comme alourdissant le coût des facteurs. En effet, la dépendance aux importations d'hydrocarbures, source principale de production d'électricité a un impact sur le coût du kWh. Equivalent à 27,4 centimes de dollars, il est supérieur au prix pratiqué par l'ensemble de ses voisins (23,1 centimes de dollars/kWh pour Maurice, 20, 2 centimes de dollars/kWh pour le Kenya, 14,2 centimes de dollars/kWh pour Madagascar, 8,9 centimes de dollars/kWh pour le Mozambique selon le rapport Doing Business 2018).

Le coût de l'eau pour les activités économiques est lui aussi assez élevé en raison du nécessaire approvisionnement des unités de production par camion citerne dû au caractère épisodique de la distribution par le réseau public. Quant au prix du transport, notamment du fret maritime et aérien, il est également élevé en raison de la difficulté d'accès au pays et à la disponibilité limitées de structures adéquates.

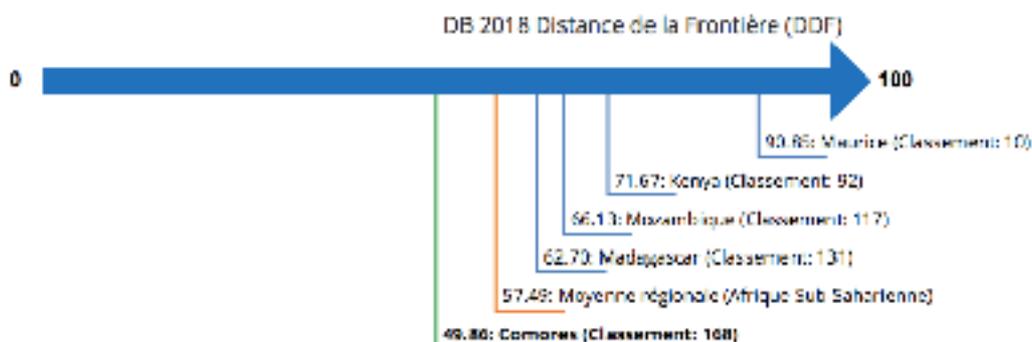
L'indice de développement des infrastructures en Afrique (AIDI), publié par la BAD, classe cinquante-quatre pays africain selon quatre critères: l'électricité, les transports, les TICs et l'eau. Dans la dernière édition de l'index, parue en 2016, l'Union des Comores affichaient un indice globale de 20,95/100. A titre indicatif, l'indice des Seychelles qui occupent la première place est de 93,94/100.

Obstacle n°8 - La taxation

Malgré la grande réforme de la fiscalité introduite par la révision du Code général des impôts en 2011, le régime fiscal demeure relativement complexe. En effet, les nombres de prélèvements fiscaux annuels sont sans équivalent dans les pays de la sous-région, les taux d'imposition sont très élevés et l'administration dispose d'une faible information fiscale des opérateurs économiques. Les entreprises interrogées se plaignent notamment des taux de la fiscalité sur les bénéfices - qui est de 35% - de la multiplicité des impôts et de la lenteur des services fiscaux. Il est en outre à noter que le poids de l'impôt repose sur une minorité. Cette pratique explique la pression fiscale qui décourage tout effort d'accroissement de l'entreprise. On note dès lors, une pression psychologique sur les gros payeurs avec une fréquence élevée de vérifications fiscales pour les mêmes contribuables. Ainsi l'imposition s'applique à seulement 300 entreprises répertoriées au Service des Fiscalités des Entreprises.

Dans le classement « Doing Business 2018 », le pays est classé 168ème au titre de l'indicateur « Paiement des taxes et impôts » et se situe dernier des économies de comparaison de la sous-région. Ce mauvais classement s'explique principalement par le taux élevé de l'imposition dont le total à payer représente 216,5% du bénéfice brut. A titre de comparaison, la moyenne des pays d'Afrique Sub-saharienne se situe quant à elle à 46,8% du bénéfice brut, ce qui constitue un écart considérable/

Figure - Paiement des taxes et impôts en Comores et les économies de comparaison - Classement et DTF



Source: Banque Mondiale, 2018

Dans un pays très dépendant des importations, il convient de relever que les frais et taxes douaniers cumulés à l'importation sont également très élevés. Ceux-ci atteignant souvent 47% de la valeur des biens importés.

Des exonérations sont prévues par le code des investissements pour les entreprises intervenant dans des secteurs déterminés, justifiant d'un capital d'investissement supérieur ou égal à cinq millions de francs comoriens (5 000 000 KMF) et d'un nombre de recrutement de nationaux significatif, ainsi que celles qui concluent avec l'Etat des Conventions d'Etablissement. Il existe également des incitations douanières s'appliquant à des importations spécifiques tels que les intrants agricoles et les équipements destinés à développer les énergies renouvelables.

Cela étant, ce type de régimes dérogatoires constituent l'exception.

Le nouveau Code des douanes, promulgué en 2016 se veut être un outil de facilitation du commerce extérieur, notamment par la mise en place de mécanismes de facilités de dédouanement. Les taux instaurés par le tarif douanier n'en restent pas moins prohibitifs.

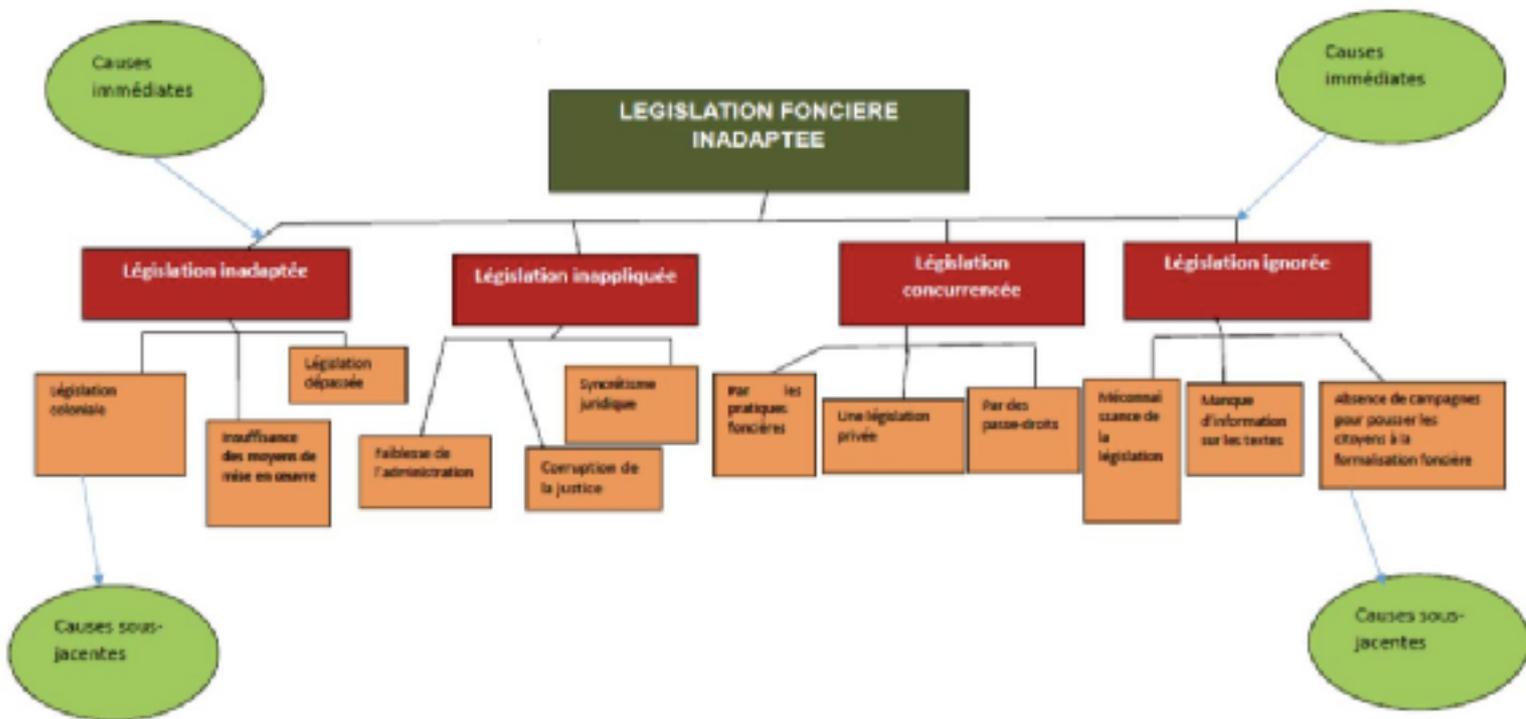
Obstacle n°9 - Un système foncier complexe

L'accès au foncier représente un enjeu particulier en Union des Comores, petit archipel d'une superficie totale de 2514 km², répartis entre ses quatre îles. Avec une forte densité de population de 411 habitants/km², la terre est une denrée rare

L'investissement productif, qu'il s'agisse de l'agriculture, du tourisme ou de l'industrie exige, en premier lieu, une disponibilité des terres. Ces terrains disponibles, une fois identifiés, doivent pouvoir donner lieu à terme à la remise d'un titre de propriété assurant à son détenteur que ses droits seront sécurisés.

Si l'on note, en la matière, une superposition des droits moderne, traditionnel et religieux, les entreprises sont surtout victimes (i) de la pratique courante consistant à vendre un seul et même terrain à plusieurs acheteurs, ce qui occasionnent de longs retard voire des remises en causes pures et simples de réalisation de ses projets, (ii) le problème du conflit de compétences invoqué entre l'Etat et les communautés, qui amène ces dernières à s'opposer à des droits accordés pour l'exploitation de parcelles domaniales.

ARBRE A PROLEMES SECTEUR FONCIER



Source: Diagnostic sur le système foncier, 2018

Deux indicateurs du « Doing Business » sont liés à l'accès au foncier des entreprises: le permis de construire et l'enregistrement des propriétés. Ces deux indicateurs, qui avaient été jugés prioritaires dans le cadre du programme de réformes menées à partir de 2010 , ont donné lieu à des mesures qui ne sont pas appliquées par l'Administration. Les réformes menées n'ont donc pas permis de parvenir à la sécurisation du foncier. L'instauration du prix forfaitaire de 10 000 francs comoriens pour l'enregistrement des terrains devait encourager les comoriens à l'enregistrement massif des propriétés. Malheureusement la mesure fut un échec. Le diagnostic sur le système foncier (2018) livre une analyse des raisons de cet échec, considérant que «ces initiatives sporadiques ont pêché dans l'absence d'une vision et démarche globale de sécurisation foncière, car voulant escamoter des étapes clés de toute réforme : la communication, la concertation, le déroulement d'un processus participatif, le temps nécessaire à une bonne réforme etc. »

A ce jour, en l'absence d'une telle stratégie, l'accès au foncier demeure un des problèmes majeurs rencontrés par les entreprises.

Obstacle n°10- Une culture d'entreprise peu développée

Le secteur privé comorien est dominé par le secteur primaire puis tertiaire, le secteur secondaire est quand à lui très peu investi.

L'agriculture étant essentiellement vivrière et les unités de transformation quasi-inexistantes, les entrepreneurs comoriens se sont très tôt tournés vers l'importation et le commerce des produits importés pour répondre aux besoins de la population.

La majeure partie de ces entrepreneurs évolue dans des structures unipersonnelles ou de type familiale, gèrent leurs entreprises en méconnaissance des règles de management, de droit des sociétés, de comptabilité ou de gestion.

Ainsi le tissu entrepreneurial est composé majoritairement de TPE, qui de leur propre aveu, ne poursuivent pas de perspective d'expansion ou de développement, ni ne se tournent vers la diversification ou l'innovation.

Ainsi, de nombreuses entreprises interrogées reconnaissent ne pas convoquer d'assemblées générales ou ne pas tenir de comptabilité. Beaucoup peinent, en outre, à dissocier le patrimoine de la société de ceux des dirigeants ou encore compensent les pertes d'une activité avec les bénéfices générés par une autre.

Les entreprises, qui ne peuvent justifier de la rentabilité de leur projet ou de leur solidité financière se privent du bénéfice de la mobilisation de partenariats ou d'éventuelles levées de fonds.

Dans un tel contexte, les institutions d'appui au secteur privé doivent redoubler d'initiatives dans le domaine des services aux entreprises et au soutien de leurs membres afin de les soutenir dans l'accès aux financements, la formation ou encore l'accès à l'information.

Le tableau ci-dessous présente une cartographie des politiques d'appui aux entreprises et qui contribuerait à la professionnalisation du secteur. Nombreuses d'entre elles font aujourd'hui défaut.

Politique & Programmes	Politiques nationales de soutien aux PME	Partenariats Public-Privé			
Information	Veille sectorielle et stratégique	Services d'Information aux PME			
Accompagnement et conseil	Assistance technique / Centres de gestion agréés	Appui à l'accès au financement	Incubateurs, accélérateurs de croissance, pépinières	Appui à l'élaboration de Business Plan et études	Services à l'exportation
Formation	Formation professionnelle	Coaching			
Mise en relation	Networking : entreprise, entrepreneurs	Partenariat technologique	Diplomatie économique		
Appui à l'accès au Financement	Partenariat Banques, mutuelles...	Ligne de garanties/ Crédit, fonds de capital risques	Microfinance		

Source: *performancesgroup*, 2014

L'UCCIA a pris en compte ces préoccupations et mis en place un certain nombre de services: un centre consulaire de formation, un centre de gestion agréé et un incubateur d'entreprises. Ces services dédiés aux entreprises enregistrent des résultats positifs mais non suffisants. D'autres services, essentiels au développement des entreprises, ne sont proposés par aucun acteur; quant aux services disponibles, ils ne bénéficient pas encore à un nombre suffisant d'entreprises pour produire un réel effet sur le développement du secteur privé.

IV - RECOMMANDATIONS: DIX DEFIS POUR UN SECTEUR PRIVE COMPETITIF ET PORTEUR DE CROISSANCE

Recommandation n°1: Plaider pour un cadre des affaires de rang international

Le MODEC plaide pour la mise en place, par les pouvoirs publics, d'un cadre des affaires de rang international. Cet ambitieux objectif suppose une démarche à deux niveaux.

- Une première vague de réformes rapides permettant d'améliorer très significativement le positionnement des Comores sur les classements internationaux, en vue de tirer profit de la visibilité mondiale qu'offrent ces classements
- Une seconde vague de réformes structurelles permettant d'assurer une amélioration durable du cadre des affaires.

Tableau: principaux classements internationaux 2018

Classement	Rang	Total pays classés
Doing Business	158	190
TI Corruption Index	148	180
Heritage Economic Freedom	121	159
Mo Ibrahim	30	54

Source: regroupement de données, Pool des Consultants, 2018

La première vague de réformes doit permettre un net infléchissement de l'image des Comores dans les prochains classements du Doing Business. L'ambition est de figurer parmi les 100 premiers pays de ce classement dès l'édition 2020. Cet objectif peut sembler être hors de portée, cependant l'expérience d'un pays tel que le Rwanda montre qu'il est possible, sur un temps limité, d'enregistrer des bonds significatifs sur ces classements. Le Rwanda a entrepris un programme de réformes et a réussi, en cinq ans, à gagner 111 places entre 2009 et 2014, passant de la 143ème à la 32ème place. Il se maintient depuis lors dans le top 50 mondial du classement.

Les enseignements issus de l'expérience des meilleurs pays réformateurs montrent que trois leviers sont indispensables à la mise en œuvre de réformes rapides :

1. La mise en place d'une taskforce dédiée aux réformes rapides : le Rwanda a mis en place en 2008 une «Doing Business Unit», sous la supervision d'un « Doing Business Steering Committee » (Comité de Pilotage). Architecte des réformes, la Doing Business Unit a proposé chaque année un plan de réformes bénéficiant du soutien des plus hautes autorités et mobilisant dans sa mise en œuvre l'ensemble des acteurs impliqués (public et privé).
2. Une dématérialisation poussée des procédures : les NTIC s'imposent comme un important levier d'accélération des réformes. Parmi les réformes les plus fréquentes, la mise en place de procédures en ligne et de solutions informatiques intégrées entre administrations permettent des réductions très importantes des délais et des coûts.
3. La généralisation des Guichets Uniques soit à l'investissement, à l'exportation ou délivrant des documents impliquant plusieurs administrations, permet également des gains de temps et de coûts considérables.

Parallèlement aux réformes d'urgence à conduire, un agenda de réformes en profondeur devra être engagé pour construire, de façon durable, un climat des affaires de rang international et favoriser la diversification de l'économie.

Cet agenda de réformes devra être parfaitement aligné à la stratégie de croissance accélérée et de développement durable. La feuille de route qui en découlera doit permettre d'adresser, en priorité, les réformes nécessaires à l'éclosion des piliers de croissance.

Aussi, un préalable essentiel à cet agenda de réformes structurelles est l'élaboration d'études sectorielles déclinant, pour chaque pilier de croissance, les réformes spécifiques de l'environnement des affaires nécessaires à réaliser.

L'intégration des réformes ainsi identifiées permettra d'élaborer un agenda global, tenant compte à la fois des priorités de la stratégie et des réformes transversales communes à l'ensemble des piliers prioritaires. Ce plan de réforme sera organisé suivant un calendrier permettant d'optimiser les ressources humaines et financières liées aux réformes, et d'assurer une amélioration durable de l'environnement des affaires en Union des Comores.

Le suivi de cet ensemble de recommandations a permis au Rwanda de dynamiser le secteur privé et a entraîné la réalisation d'investissements structurants qui ont permis au pays de hisser sa croissance au taux moyen de 7,5% entre 2000 et 2017.

Pour l'Union des Comores, le patronat plaide pour la mise en place d'un Conseil Présidentiel de l'Investissement qui permettra de coordonner et suivre le plan de réformes. Socle d'une concertation public-privé continue, ce Conseil sera présidé par les plus hautes autorités de

l'Union des Comores, et organisé autour de commissions thématiques adressant les questions clés d'amélioration de l'environnement des affaires.

Encadré - Projet de Conseil Présidentiel de l'Investissement (CPI): présentation du cadre institutionnel

Organe Consultatif présidé par le Chef de l'État, le Conseil Présidentiel de l'Investissement, servira de cadre de dialogue direct entre le Chef de l'État, les administrations et les Investisseurs sur toutes les questions relatives à l'environnement des affaires et les modalités permettant d'améliorer l'attractivité du Pays. C'est une occasion offerte aux investisseurs nationaux et internationaux d'échanger sans complaisance avec les administrations publiques et le Chef de l'État autour de l'état réel du climat des affaires. Mieux, le CPI permettra aux acteurs économiques de formuler des recommandations à l'endroit des administrations publiques. Ces dernières seront contraintes de s'expliquer et de prendre des engagements formels devant le chef de l'État sur les écueils et la lourdeur administrative qui pénalisent les Investissements. A cet égard, le CPI servira de cadre privilégié permettant, d'une part, d'identifier les goulots au développement de l'Investissement privé et, d'autre part, de donner par ses recommandations, une impulsion à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques les plus appropriées pour stimuler l'investissement et par effet de ricochet la croissance économique. Ce cadre de concertation de très haut niveau devra bénéficier de l'adhésion des partenaires techniques et financiers des Comores et aura comme but final de doter les Comores d'un environnement plus propice à l'investissement. Conçu pour jouer le rôle d'un Cabinet Conseil du Président de la République sur les questions relatives à l'Investissement, le dispositif de pilotage de ce Conseil s'articule comme suit :

- 1) Conseil Présidentiel de l'Investissement : Le CPI se réunit une fois par an sous la Présidence du Chef de l'État. Cette rencontre permet d'identifier les goulots qui entravent le développement de l'Investissement et de faire des recommandations permettant d'améliorer l'environnement des affaires en Union des îles Comores
- 2) Conseil Interministériel : Placé sous la responsabilité du Ministre en charge des Investissements, ce Conseil se réunit tous les six mois. Il garantit l'exécution des engagements pris par les Administrations lors du Conseil Présidentiel.
- 3) Comité de Suivi: Présidé par le Secrétaire Général du Gouvernement, il est chargé d'accélérer l'adoption et la mise en œuvre par les Administrations des recommandations formulées au cours du CPI. Organe phare chargé de superviser les réformes, il se réunit tous les deux mois. Il regroupe les secrétaires généraux des Ministères, des Commissariats des îles autonomes et les chefs de département concernés par les réformes.
- 4) Groupes techniques: Ils comprennent des membres engagés des secteurs privé et public, ainsi que de la société civile. Ils se réunissent une à deux fois par mois et adressent des rapports mensuels au Comité de suivi. Ils sont composés des représentants des entités publiques et privées concernées par les réformes à mettre en place. Ils sont désignés par le Comité de pilotage sur recommandation du secrétariat permanent des réformes.
- 5) Secrétariat permanent: Le secrétaire Exécutif du Comité de pilotage des réformes est assuré par l'ANPI. Il est Dirigé par le DG de l'ANPI, assisté par un représentant de l'UCCIA, d'un représentant du Commissariat General au Plan et d'un représentant de l'Agence Nationale pour la Conception et l'Exécution des projets. Il assure quotidiennement la gestion du dispositif institutionnel.

Source: ANPI, 2017

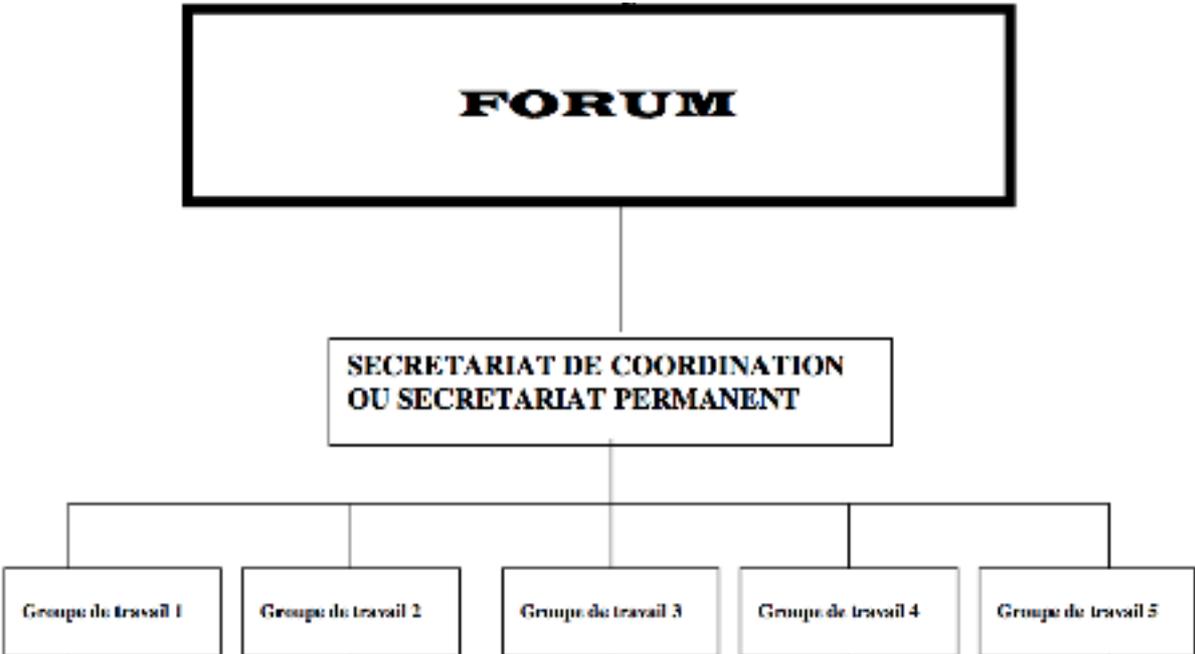
Le MODEC, qui prendra part activement au CPI, plaidera particulièrement pour la vulgarisation des textes adoptés et la mise en œuvre de campagnes de communication afin que ceux-ci soient portés à la connaissance du public et appropriés par les agents de l'administration en charge de leur application. Il sera en outre particulièrement attentif au rôle de régulation que doit jouer l'Etat et aux efforts que celui-ci emploiera pour l'opérationnalisation des réformes, la mise en place de mesures d'accompagnement à destination des acteurs et un recrutement équitable des fonctionnaires.

Recommandation n°2: Structurer et renforcer le dialogue public-privé

Pour assurer l'efficacité d'une plateforme de dialogue public-privé ainsi qu'un suivi régulier et rigoureux de celle-ci, il est nécessaire de mettre en place une structure. Celle-ci sera composée (i) de la plate-forme, (ii) d'un secrétariat permanent (iii) et de groupes de travail.

- (i) La plateforme composée des hauts représentants de l'Etat et des organisations représentatives du secteurs privés. Président par le ministre ayant en charge le secteur privé, elle se réunit deux fois par an sur convocation du secrétariat permanent. Elle donne les grandes orientations et définit les priorités devant faire l'objet de la réflexion et des propositions à formuler par les groupes de travail.
- (ii) Le secrétariat permanent est la clé de voute de la structure. Il assure l'interface entre le Forum et les Groupes de travail, mais aussi avec les coordinations respectives des secteurs public et privé, les bailleurs de fonds, le parlement, les ambassades et hauts commissariats, la société civile, les médias, et d'autres instances éventuelles. Il prépare l'agenda, convoque les réunions, fournit l'appui technique et veille au suivi des décisions prises. Il coordonne et supervise les groupes de travail.
- (iii) Les groupes de travail sont constitués en fonction de critères thématiques ou sectoriels, ce qui a pour effet un niveau d'expertise plus élevé. Les groupes de travail se réunissent régulièrement pour étudier en profondeur les problèmes posés et produire des monographies sur les thèmes ou les secteurs sous étude, incluant des recommandations, des plans d'action ou des contributions à la préparation des textes légaux et réglementaires, susceptibles d'apporter des solutions aux problématiques posées. Les groupes de travail nourrissent les travaux du Forum.

Figure: Organigramme de la structure de la plateforme de dialogue public-privé



Ce type de structure a été expérimenté et a fait ses preuves dans de nombreux pays. Au Tchad, ou un « Forum de Dialogue Etat-Secteur privé » (FODEP) a été mis en place en 2007 avec l'assistance technique de la SFI - groupe de la Banque mondiale, il est admis que le dialogue public-privé a contribué à améliorer la qualité de l'action gouvernementale dans le domaine du développement du secteur privé, à offrir un instrument de conciliation d'intérêts divergents et à améliorer l'offre de service.

Recommandation n°3: Promouvoir la diversification des sources de financements

Le secteur bancaire sera encouragé à intégrer le crédit-bail à son offre de produits.

Les autorités seront sensibilisés à accompagner le secteur à obtenir des lignes de crédit permettant aux établissements bancaires d'accorder des crédits sur le long terme et à des taux d'intérêts réduits.

Des contrats stratégiques fixant les droits et devoirs des parties devront être signés entre le secteur privé et les établissements bancaires dans le but d'augmenter massivement les financements à destination des entreprises.

Toutefois, en dehors du financement par l'emprunt, le secteur privé doit avoir la possibilité de se financer auprès d'investisseurs en capital-risque. Le capital-risque permet à une entreprise de financer ses investissements grâce à des apports de fonds propres ou de quasi-fonds propres. Il s'agit de placements à risque sur le long terme dont l'intérêt réside, pour l'investisseur, dans les plus-values escomptées plutôt que dans les dividendes. Soucieux de la réussite des entreprises qu'ils sélectionnent, les investisseurs en capital-risque participent activement à la conduite des affaires et jettent de préférence leur dévolu sur des PME appartenant à des secteurs à forte croissance.

Le MODEC informera, conseillera et orientera ses membres afin qu'ils bénéficient de l'accompagnement d'entités servant d'intermédiaire aux entreprises afin de porter les dossiers de celles-ci auprès des sociétés et fonds de capital-risque.

Il incitera les institutions financières à affecter une partie de leurs bénéfices à la mise en place de ce type de produits.

En Tanzanie, le recours à ce procédé de capital-risque a permis de développer le secteur du transport aérien.

La Société Precisionair, première compagnie aérienne privée de l'histoire de la République-Unie de Tanzanie est parvenue à mobiliser, par l'intermédiaire du Service de Promotion et de Développement des Investissements en Afrique, plus de 733 000 dollars des Etats-Unis de capital-risque: 330 000 dollars des Etats-Unis sous forme de capitaux propres auprès du Tanzania Venture Capital Fund (TVCF) lors de la phase initiale pour acquérir des avions, puis 400 000 dollars des Etats-Unis lorsqu'elle a dû remplacer ses avions pour des appareils plus gros et plus rapides.

Grâce au capital-risque, Precisionair a contribué de manière remarquable à l'essor du tourisme en Tanzanie en assurant des liaisons aériennes régulières permettant aux visiteurs d'atteindre les principaux pôles d'attraction touristique.

A l'échelle du continent africain, le capital-investissement a représenté 3,8 milliards de dollars en 2016.

Le patronat plaide également pour la mise en place d'une Caisse des Dépôts et de Développement des Comores (CDDC), dispositif d'investissement stratégique, chargé de gérer les actifs de l'Etat et de financer les investissements stratégiques favorisant l'émergence de champions nationaux.

Encadré - Projet de caisse de dépôt et de développement des Comores (CDDC): Activités et objectifs principaux

La Caisse des Dépôts et de Développement des Comores (CDDC) sera un établissement public doté de la personnalité morale, ayant un statut spécial et une large autonomie financière et régie par la législation commerciale comorienne. Elle assumera les missions d'un investisseur avisé et surtout contra-cyclique au service de l'intérêt général et au développement socioéconomique de l'archipel des Comores. Ainsi, elle sera chargée de gérer et fructifier les actifs de l'État comorien et donc de jouer un rôle de levier pour la mobilisation des ressources financières au profit du développement de l'archipel. A cet effet, elle est pensée et conçue pour être son bras financier. Ses objectifs principaux seront les suivants :

- soutenir l'économie comorienne à travers l'optimisation des ressources financières existantes, notamment l'épargne nationale et les transferts des migrants, pour la promotion des investissements à court et à long termes.
- Appuyer les politiques socioéconomiques initiées par les autorités étatiques visant à redresser l'économie nationale, promouvoir l'employabilité des jeunes, assurer la sécurité alimentaire à la population comorienne et la promotion des Petits et Moyennes Entreprises (PME) véritables poulx de vitalité économique d'un pays.

Pour atteindre ces objectifs, la Caisse des Dépôts et de Développement des Comores assumera les activités suivantes :

- Collaborer avec les institutions financières œuvrant aux Comores pour collecter, gérer et fructifier en toute sécurité l'épargne nationale ;
- Financer les investissements stratégiques et structurants à long et à court termes dans les secteurs clés de l'économie comorienne, notamment le tourisme, les nouvelles technologies, les transports maritimes et aériens, l'agriculture, les infrastructures de base, etc. et ce de manière individuelle ou dans le cadre d'un partenariat avec des investisseurs privés nationaux et internationaux dans le respect des règles de la concurrence, la rentabilité et l'environnement ;
- accompagner et aider les entrepreneurs comoriens à accéder aux financements dont ils ont besoin pour accroître leurs activités économiques, en améliorant leurs capacités techniques en matière de constitution de dossiers et de demande de financement auprès des institutions bancaires, en créant plusieurs fonds de garanties à son sein, en assistant les entreprises comoriennes dans leur gestion des ressources financières et humaines ;
- gérer ses propres deniers et développer d'autres instruments financiers (exemple, un livret d'épargne et de développement (LED)) permettant à la caisse d'accroître à la fois l'épargne disponible des agents économiques et ses propres ressources financières ;
- élaborer des instruments financiers et managériaux susceptibles, d'une part, d'augmenter la part des transferts de fonds des migrants comoriens destinés aux investissements productifs et, d'autre part, de capter une bonne partie de la manne migratoire allouée aux financements des activités socioculturelles (Grand-mariage) au profit de l'économie nationale ;
- Réaliser toutes autres activités qui se rapportent directement ou indirectement à celles susnommées et qui seraient en mesure de dynamiser l'activité économique du pays.

Source: CEEC, 2016

Enfin, les entreprises devront être informées que d'autres modes de financement s'offrent à elles et être accompagnées pour y accéder, notamment les crédits commerciaux et les incitations fiscal es prenant la forme d'allègements d'impôts et taxes tels que les avantages du Code des investissements

Tableau: Avantages du Code des investissements

Régime A	Régime B
<i>Capital d'investissement supérieur ou égal à 5 millions de FC (environ 10 000 euros)</i>	<i>Capital d'investissement supérieur ou égal à 100 millions de FC (environ 200 000 euros)</i>
7 ans	10 ans
Taux réduit sur l'importation des matériels et matériaux destinés de manière spécifique à la production ou à l'exploitation durant la période d'agrément	
Déduction du montant du bénéfice imposable (Impôt sociétés) du montant d'investissement réalisé	

Source: ANPI, rapport 2016-2017

Recommandation n°4: Plaider pour la mise en place de guichets uniques et la dématérialisation des procédures

Le plaidoyer pour la mise en place des guichets uniques a pour vocation de réduire les coûts et délais des formalités et de contribuer à l'amélioration du climat des affaires et à la compétitivité des entreprises. Cet outil est tout à la fois un moyen de parer aux lenteurs administratives, de limiter le pouvoir discrétionnaire de l'administration publique et de réduire les possibilités de corruption, en réduisant le nombre de contacts directs avec l'administration.

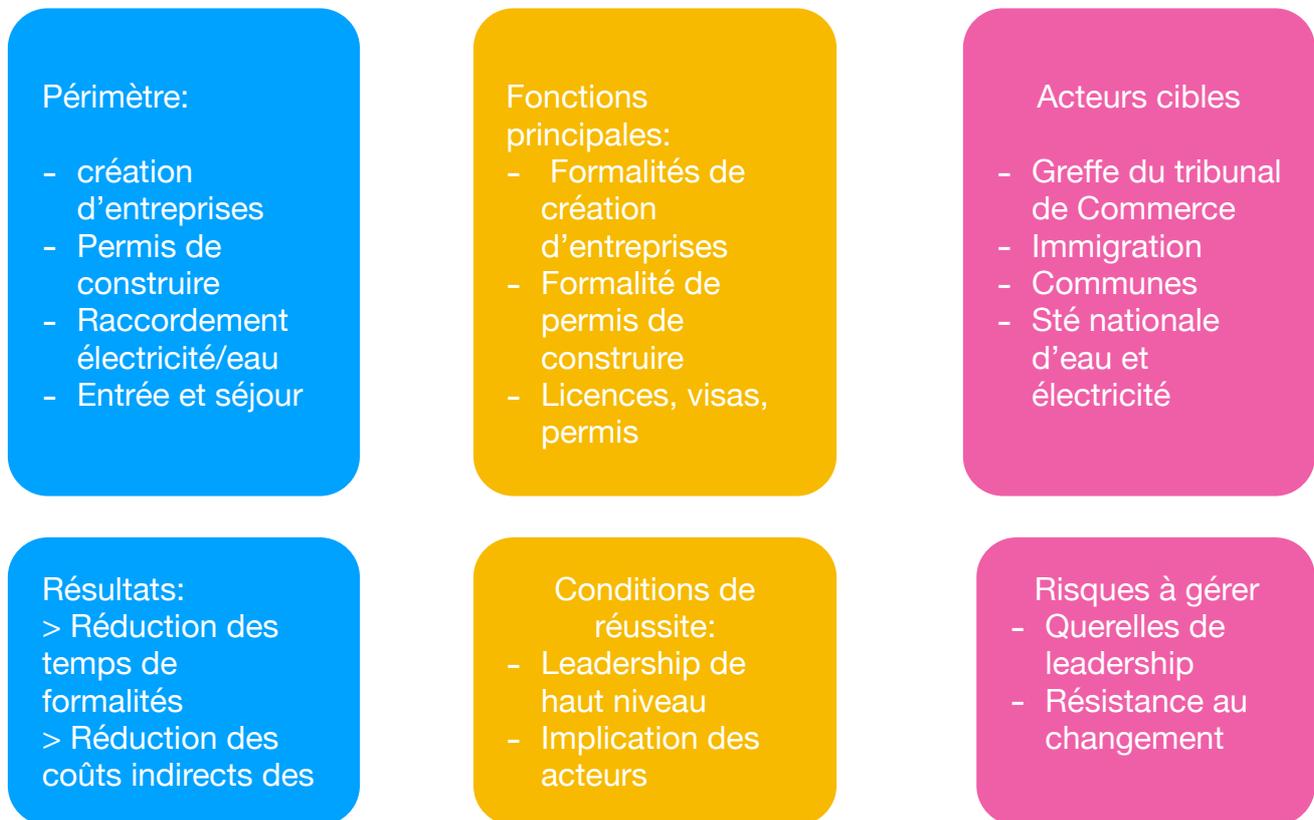
Le Guichet Unique est une facilité permettant aux parties impliquées dans un processus d'affaires de déposer des informations et des documents normalisés auprès d'un point d'entrée unique afin de remplir toutes les formalités officielles. Ce processus peut être, à titre d'exemple, celui de création d'entreprises ou encore du commerce extérieur (importation, exportation, transit).

Dans les deux domaines cités, la mise en oeuvre des guichets uniques est initiée en Union des Comores. La démarche devra toutefois aller plus loin, à l'image des pays dont (i) les guichets uniques couvrent de plus larges processus (ii) et où ceux-ci se présentent sous forme électronique.

(i) Au Botswana, un guichet unique des affaires a été lancé, impliquant l'ensemble des ministères en charge de délivrer des agréments, permis, autorisations, licences ou services de base aux entreprises: nationalité, immigration et parité, emploi, productivité du travail, développement des compétences, gestion foncière, eau et assainissement.

A l'image du Botswana, l'Union des Comores gagnerait à éteindre les guichets uniques à l'ensemble des processus d'affaires ou des procédures auxquelles les entreprises sont confrontées.

Figure: Guichet unique des affaires



Source: Pool des consultants, 2018

(ii) Les progrès réalisés dans le domaine des TIC ont fourni des solutions de pointe aux problèmes opérationnels et ont considérablement diminué les coûts liés à la création d'un registre électronique des entreprises et d'un réseau de guichets uniques. Dans la plupart des économies de l'OCDE (comme le Canada et les États-Unis), la technologie permet aujourd'hui d'accomplir le processus d'enregistrement des entreprises, en obtenant en ligne et en quelques minutes un certificat pour les entités juridiques les plus simples. Un système d'enregistrement en ligne efficace pour les sociétés peut être évalué selon les critères suivants : 1) une autorité compétente est désignée pour l'enregistrement en ligne des sociétés ; 2) il y a des preuves de la mise en œuvre de l'enregistrement en ligne ; 3) le système est totalement intégré aux autres services d'administration électronique ; 4) l'enregistrement en ligne est disponible à travers tout le pays ; et 5) il s'applique à toutes les phases du processus d'enregistrement. En Union des Comores, il n'y a pas de véritable système d'enregistrement en ligne, mais il existe un formulaire unique de création d'entreprise, disponible au guichet de l'ANPI. L'objectif consiste donc à établir un portail en ligne pour l'enregistrement des sociétés. D'autres réalisations dans l'introduction d'un système d'administration électronique pourraient ensuite inclure la mise en ligne de procédures administratives diverses.

Recommandation n°5: Elaborer une bourse de sous-traitance pour un meilleur accès aux marchés publics et privés

Le programme d'accès aux marchés publics et privés consistera, pour le secteur privé, à oeuvrer pour la création par le patronat d'une bourse de sous-traitance.

Cette solution a vocation à apporter une réponse aux pratiques - supposées et/ou avérées - anti-concurrentielles en offrant l'accès des entreprises locales (majoritairement des MPME) aux marchés et en les incitant à se formaliser.

Une bourse de sous-traitance est un organisme chargé de l'organisation et de la gestion de la sous-traitance.

Les activités d'une bourse de sous-traitance sont les suivantes:

- Tenue d'une base de données de MPMEs correspondant à un cahier des charges strict (vérification terrain);
- Identification des faiblesses des entreprises, aide au renforcement des capacités pour répondre aux besoins des donneurs d'ordre;
- Identification des besoins directs des donneurs d'ordre pour leur proposer le bon fournisseur;
- Mise en relation entre donneur d'ordre et sous-traitant.

La création d'une bourse de sous-traitance par le patronat permettra de répondre notamment aux problèmes de déficit d'information sur les marchés, de manque de capacités pour répondre aux exigences des commanditaires publics ou privés, de manque de transparence sur les processus d'attribution et enfin ceux liés aux difficultés de financement pour obtenir des marchés. Ce procédé, qui exigera l'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier des entreprises qui souhaitent être recensées devrait entraîner la formalisation d'entreprises informelles.

Le Sénégal, précurseur, a mis en place sa bourse de sous-traitance et de partenariat dès 2000, à l'initiative du Groupe de réflexion sur la compétitivité et la croissance (GRCC), par le secteur privé national et en étroite collaboration avec l'Etat du Sénégal.

La mise en place de ces bourses de sous-traitance par le Sénégal et la Côte d'Ivoire s'est révélée concluante, permettant d'améliorer l'accès des PME à la commande publique, de sorte que l'ensemble des Etats de l'UEMOA ont pris l'initiative de répliquer cette pratique au niveau régional.

Recommandation n°6: Promouvoir le dialogue social et la formation des salariés

La performance des entreprises est indissociablement liée à celle de ses salariés. En vue d'accroître le rendement et les compétences des personnels, le secteur privé devra viser l'amélioration de la productivité de la main d'oeuvre grâce (i) au respect du Code du travail, en particulier la mise en oeuvre effective du dialogue social et (ii) la mise en oeuvre d'une politique de formation professionnelle adaptée aux besoins spécifiques des entreprises.

(i) Le MODEC devra oeuvrer à une application rigoureuse du Code du travail par ses membres et l'ensemble des acteurs du secteur privé. L'accent sera mis sur la sensibilisation des chefs d'entreprises à l'exigence de signature de contrats de travail, à l'affiliation à la Caisse Nationale de Solidarité et de Prévoyance Sociale ainsi qu'à la Caisse de Retraite, au respect de la législation sur le temps de travail, des procédures disciplinaires mais également aux règles régissant les relations collectives de travail et le dialogue social. Aux fins de poursuites de ces objectifs:

- Un contrat de travail-type sera mis à la disposition des entreprises;
- Des permanences d'information seront mises en place.

Un accent particulier devra être mis sur la promotion du dialogue social. En effet, il est acquis que lorsqu'il existe, le dialogue social augmente la performance de l'entreprise en favorisant l'engagement des salariés et en limitant le risque des grèves.

S'il est prévu par la législation en vigueur, notamment le Code du Travail et la convention de 1998 l'OIT sur la négociation collective, il est quasi-inexistant en pratique, ou n'intervient qu'à l'occasion de conflits. Or, l'instauration d'un tel dialogue permet d'anticiper ou de déminer les zones de conflits en offrant des résultats. Ce fut le cas en Côte d'Ivoire où il a permis une augmentation du salaire minimum de 36 607 à 60 000 F CFA en 2014.

Pour guider les dirigeants à la mise en oeuvre efficace effective de ce dialogue, un code de gouvernance des entreprises devra être élaboré par le MODEC et disséminé auprès de ses membres.

(ii) Par ailleurs, il incombe de promouvoir la mise en oeuvre de l'organisation institutionnelle, les outils, les structures et les financements permettant d'effectuer via un système centralisé de formation adapté au pays:

- la formation initiale des futurs salariés des entreprises, selon les besoins émis par les représentants des entreprises;
- La formation continue des employés des entreprises, selon les besoins notamment sectoriels et fonctionnels.
- La formation à l'entrepreneuriat de tous les publics.

Recommandation n°7: Accompagner la mise à niveau des infrastructures de base

Le secteur privé se doit de soutenir la dynamique des autorités engagée en faveur de la mise à niveau des infrastructures de soutien à la croissance.

Une plus forte implication des entreprises devra être encouragée, afin que celles-ci passent du statut d'utilisateur/client à celui de partenaire/prestataire.

Les instruments de politique multilatérale donnent des lignes directrices très utiles pour l'engagement du secteur privé dans le domaine des infrastructures. A titre d'exemple, le Mécanisme consultatif pour le renforcement des infrastructures par des partenariats public-privé (PPIAF): lancé en 1999 comme initiative conjointe des Gouvernements du Japon et du Royaume-Uni, le PPIAF est un fonds d'assistance technique multi-donateurs créé pour aider les gouvernements des pays en développement à améliorer la qualité des infrastructures grâce à des partenariats avec le secteur privé. L'Union des Comores gagnerait à se tourner vers ce type d'appui.

Dans de nombreux pays, la participation des entreprises locales au développement et à l'entretien des infrastructures s'est révélée très concluante sur la durée.

Ainsi en Tanzanie, 2000 entreprises ont réussi à se développer depuis l'ouverture au privé des routes rurales, grâce à des conditions d'accès aux marchés de la construction maintenues à un faible niveau pour les petits entrepreneurs avec obligation pour le constructeur principal de former les sous-traitants.

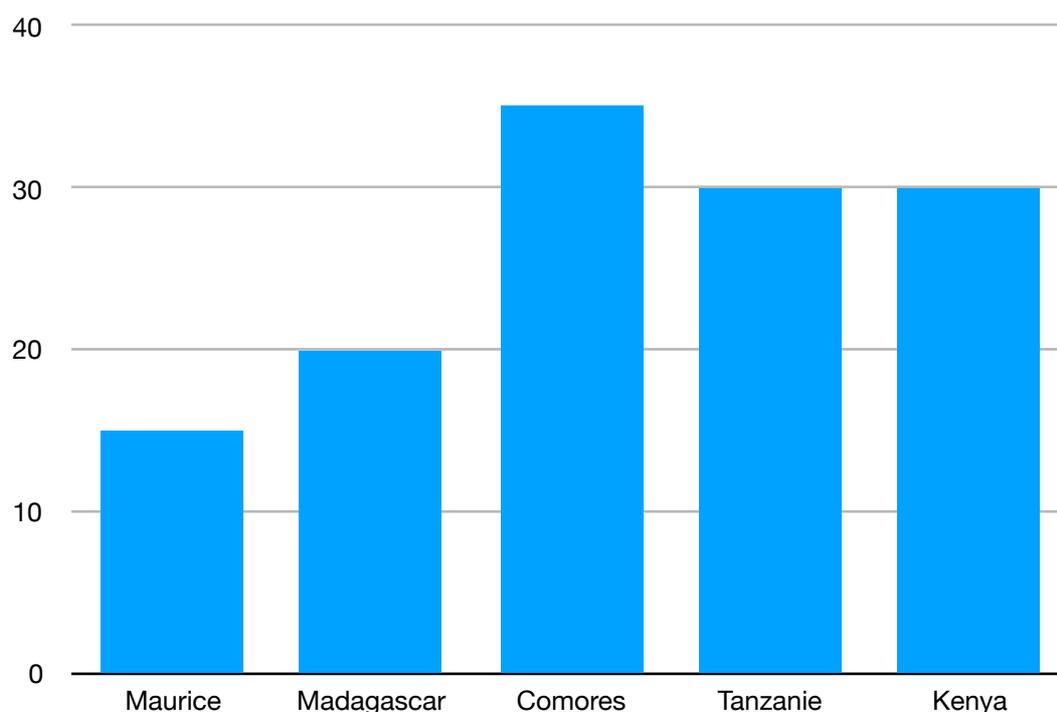
Cette implication des entreprises locales nécessite:

- Un meilleur accès du secteur privé à la commande publique (cf. Recommandation n°4);
- Un cadre légal et institutionnel des partenariats publics-privés;
- L'ouverture au secteur privé de la production d'électricité;
- Une participation effective du secteur privé aux décisions et au contrôle des sociétés nationales intervenant dans les infrastructures, par la participation aux conseils d'administration et l'introduction au capital social de ces sociétés;
- Une politique de promotion du secteur des TICs, afin de tirer réellement partie de l'ouverture du secteur.

Recommandation n°8: Plaider pour un allègement de la fiscalité des entreprises

Le secteur privé plaide pour un allègement de la fiscalité et en premier lieu pour un abaissement du taux de l'impôt sur les sociétés. Fixé par le Code Général des Impôts en vigueur à 35%, le taux actuel est jugé prohibitif. Ce taux, le plus élevé de la région, encourage les entreprises à se maintenir dans l'informel ou à établir de fausses déclarations.

Graphique: Taux de l'IS dans les pays de la région (en %)



Source: Regroupement de données par Pool des Consultants, 2018

Une étude devra être réalisée afin de déterminer le taux d'imposition optimal. En effet il est acquis que l'amélioration de la performance fiscale passe par la mise en place d'un cadre favorable au développement du secteur privé.

Pour ce faire, il faudrait surtout réduire la pression fiscale exercée sur le secteur privé afin de favoriser sa croissance et sa compétitivité; et lever une contrainte majeure à la formalisation de certaines entreprises. L'assouplissement de la pression fiscale permettra donc de faciliter l'intégration de certaines « grosses » entités informelles dans l'assiette. Une telle stratégie renforcera aussi l'attractivité des économies pour les entrepreneurs, contribuant ainsi à élargir l'assiette fiscale.

Certains pays comme le Lesotho ont entamé des réformes dans ce sens, ce qui leur a permis d'améliorer sensiblement leur performance fiscale sans constituer un obstacle pour le secteur privé. Selon l'étude « [Paying Taxes 2016](#) » de Pricewaterhouse Coopers, le Lesotho est le pays africain avec le plus faible taux d'imposition des entreprises (13,6 % en 2015) alors que son ratio de recettes fiscales sur PIB est le plus élevé du continent (40 % contre 35 % en moyenne dans les pays de l'OCDE) ; ces revenus fiscaux s'appuyant sur toutes les catégories de taxes.

Enfin, la baisse du taux des impôts et taxes frappant les activités du secteur privé devra s'accompagner d'un renforcement des capacités de l'administration fiscale.

Recommandation n°9: Regrouper les entreprises au sein de zones d'activités pour optimiser le foncier

Pour surmonter la difficulté liée à l'accès au foncier par les entreprises, il est préconisé de mettre en place des zones d'activités au sein desquelles les entreprises d'un même secteur pourraient se regrouper et mutualiser leurs moyens respectifs. Ainsi une même parcelle sera dédiée à un type d'activités (zones industrielles, zones agricoles, zones commerciales, parcs technologiques, etc.), et réservée aux entreprises qui exploitent un ou des lots d'un terrain sur lequel seront réalisés les raccordements aux réseaux et la gestion des ouvrages.

Le regroupement géographique des entreprises, même s'il ne suffit pas en soi, peut par ailleurs les aider, notamment les plus petites d'entre elles, à s'affranchir des contraintes liées à leur taille, à avancer sur le plan technologique et à améliorer leur productivité, et enfin à renforcer leur aptitude à rivaliser avec leurs concurrents sur les marchés locaux et mondiaux. L'identification, la viabilisation et l'exploitation de ces zones d'activités pourraient être confié à des sociétés privées d'aménagement et de gestion des zones d'activités. Cette option sera mise en oeuvre dans le cadre d'un programme national d'aménagement des zones d'activités, mené par les pouvoirs public.

Le modèle marocain peut servir d'exemple en la matière, dans la mesure où le pays a su instaurer le cadre institutionnel et légal adapté pour la mise en place de zones industrielles. Une agence publique, le MIC, a été créée pour promouvoir et gérer ces zones, et propose une large offre pour répondre aux besoins des investisseurs.

Encadré - Offre de foncier industriel au Maroc

- Zone franche : espace regroupant des lots pour des activités industrielles et de services, une zone de haute technologie, un centre de gestion, des bureaux équipés, un centre d'entreposage et quelques infrastructures sociales. Afin d'attirer l'investissement étranger, un régime fiscal différent a été établi.
- Zone industrielle : espace équipé et aménagé, conformément aux lois et règlements en vigueur en matière d'urbanisme et destinés à l'implantation des unités industrielles. Ces espaces doivent être dotés de toutes les infrastructures et équipements de base indispensables au bon fonctionnement des unités industrielles. A présent, l'offre publique de foncier industriel est dominée par ce produit.
- Parc industriel : espace qui, en plus des aménagements et équipements de base exigés pour les zones industrielles, offre un environnement plus attractif, tant en ce qui concerne la sécurité du site, la qualité de l'offre de bâtiments prêts à l'emploi, ceux des équipements d'accompagnement que les services rendus au profit de l'investisseur.
- Pépinière d'entreprise : ensemble de locaux, dotés d'infrastructure de base et destinés à recevoir des activités industrielles ou de services liés à l'industrie, initiés par de jeunes promoteurs. Ils sont mis à la disposition de ceux-ci pour une durée déterminée avec l'appui de cellules d'assistance-conseil.
- Technopole : zone urbaine équipée d'infrastructure de base et de structures de haut niveau, destinées à des activités de recherche et d'enseignement des techniques de pointe.
- Technoparc : parc industriel spécifique destiné à promouvoir de manière sélective des activités de technologie avancée et privilégiant les transferts technologiques.
- District, système productif localisé ou « cluster » : le district est un réseau qui vise à fédérer des opérateurs relevant d'une même filière et/ou ayant des activités complémentaires au sein d'un même espace d'activité et/ou, virtuellement, à travers des actions permettant de mutualiser leurs efforts et créer une synergie entre eux.

Source: Banque Mondiale, 2007

Recommandation n°10: Améliorer l'accès des entreprises aux services d'appui non financiers

Le secteur privé doit être sensibilisé à la nécessité d'adopter des pratiques commerciales saines et investir sans cesse dans l'acquisition de systèmes de gestion interne performants, que ce soit dans les domaines de la comptabilité, de la planification stratégique, de la finance et de l'exploitation ou dans celui des ressources humaines.

Les services d'appui aux entreprises doivent permettre, quant à eux, de réduire les risques et les coûts et de compléter ainsi les services financiers par des services non financiers parmi lesquels:

- Le renforcement des capacités techniques et managériales

- L'appui à la réalisation d'études de faisabilité
- La mise à disposition de banques de données sur les marchés, les secteurs, etc.
- La mise à disposition de plateformes d'information et de documentation
- Des services de conseil et d'assistance

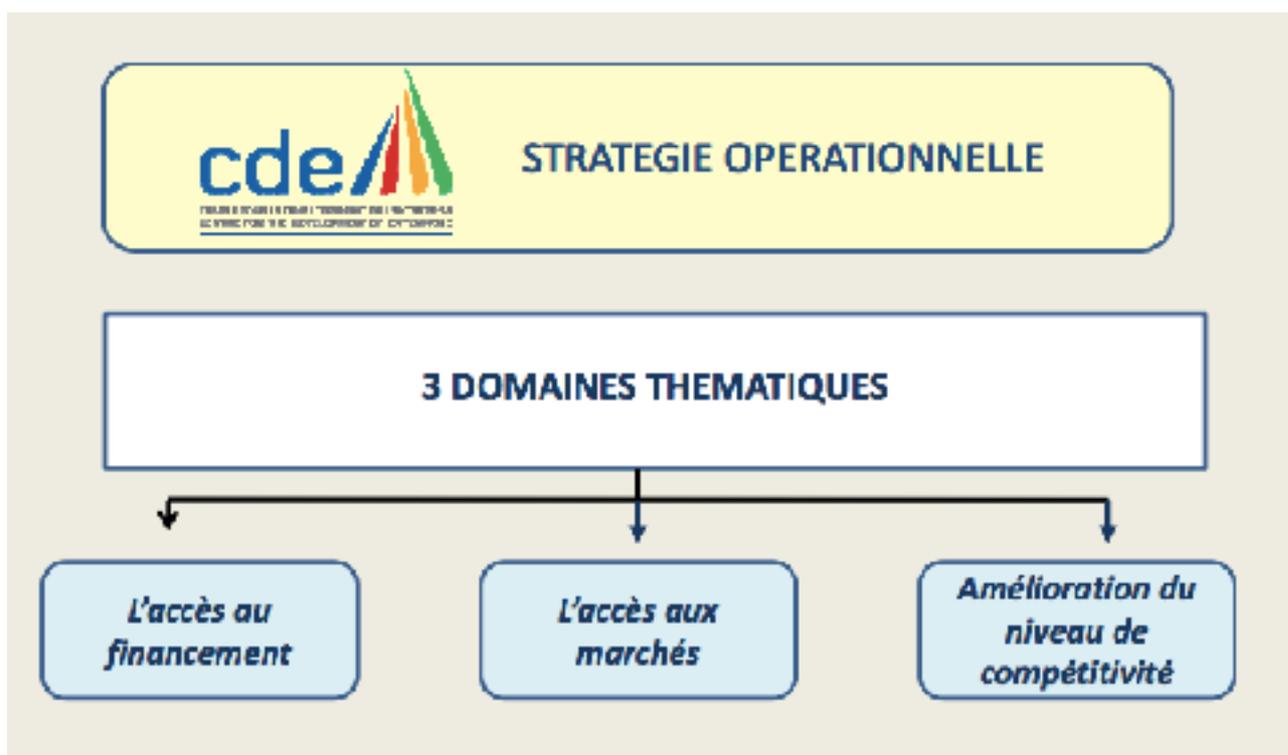
Ce type de services est dispensé par les institutions d'appui aux entreprises, notamment l'UCCIA qui a intégré à son offre de service un institut consulaire de formation, un centre de gestion agréé, une coopérative artisanale et un incubateur d'entreprises.

Les entreprises doivent être informées et orientés vers ces services, qui gagneraient à être davantage connus et utilisés.

D'autres pays ont choisi de faire appel à des structures supra-nationales, qui par la mise en place de programmes d'appui ciblés ont produit des résultats.

Ainsi le Centre de Développement des Entreprises (CDE), institution conjointe du groupe des états ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union Européenne créée dans le cadre de l'accord de partenariat de Cotonou, a pour objectif d'appuyer le développement des entreprises du secteur privé par la fourniture de services non financiers.

Figure: stratégie opérationnelle du CDE



Source: CDE, juin 2012

Comme illustré sur la figure ci-dessus, le CDE propose des services d'appui dans trois domaines thématiques: l'accès au financement, l'accès aux marchés et l'amélioration du niveau de compétitivité. Dans ce cadre, elle met en œuvre des services tels que:

- Appui pré-investissement et post-investissement aux PME

- Renforcement des compétences des intermédiaires financiers;
- Programmes d'éducation financière pour les entreprises;
- appui à la mise en oeuvre de système de sécurité alimentaire, qualité et certification environnementale;
- Diagnostics sectoriels;
- Développement de produits issus de l'agro-industrie;
- Plan d'action pour la promotion de l'industrie haïtienne du textile en Europe

Le CDE a notamment appuyé Haïti à structurer et développer ses filières agricoles dans le cadre d'un Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé.

Le Bureau régional du CDE pour l'Afrique de l'Est est situé à Nairobi.

Les pouvoirs publics doivent accompagner le secteur privé comorien afin qu'il ait accès aux services fournis par ces organismes.

ANNEXES

ANNEXE 1: TABLEAUX RECAPITULATIFS

Obstacle n°1	Des réformes à l'impact limité
Recommandation n°1	Plaider pour un climat des affaires de rang international
Mesures principales	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'un décret de création du Conseil Présidentiel pour l'investissement (CPI) - Mise en oeuvre de deux vagues de réformes: réformes dites « Doing Business » et réformes structurelles
Obstacle n°2	Un dialogue public privé-inopérant
Recommandation n°2	Structurer et renforcer le dialogue public-privé
Mesures principales	- Adoption de textes règlementaire pour mise en place des structures du dialogue public-privé qui viendront compléter le décret en vigueur
Obstacle n°3	L'accès au financement
Recommandation n°3	Promouvoir la diversification des sources de financement
Mesures principales	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer pour l'intégration du crédit-bail à l'offre de services des établissements financiers; - Mobilisation des partenaires pour l'ouverture de lignes de crédits pour l'octroi de financements de long terme et à des taux d'intérêt réduits - signature de contrats stratégiques entre le secteur privé et les banques; - Promotion et accompagnement du recours des entreprises au capital-risque - Création d'une Caisse de dépôt et de développement - Information et orientation des entreprises vers les structures en charge de l'octroi d'avantages fiscaux et douaniers
Obstacle n°4	L'Administration et le système judiciaire
Recommandation n°4	Plaider pour la mise en place de guichets uniques et la dématérialisation des procédures
Mesures principales	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer, à court terme, pour une meilleure efficacité et une meilleure efficience du guichet unique de création d'entreprises - Plaidoyer pour la création d'un guichet unique des affaires à moyen terme.

Obstacle n°5	Les pratiques anticoncurrentielles
Recommandation n°5	Elaborer une bourse de sous-traitance pour un meilleur accès aux marchés publics et privés
Mesure principale	Création d'une bourse de sous-traitance et de partenariat
Obstacle n°6	La disponibilité des compétences
Recommandation n°6	Promouvoir le dialogue social et la formation des salariés
Mesures principales	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des entreprises au respect de la législation du travail - Mise en oeuvre d'une politique de formation professionnelle adaptée aux besoins spécifiques des entreprises
Obstacle n°7	La faiblesse des infrastructures
Recommandation n°7	Accompagner la mise à niveau des infrastructures de base
Mesures principales	<p>Plaidoyer en faveur de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un meilleur accès du secteur privé à la commande publique (cf recommandation 4 - La mise en oeuvre d'un cadre légal et institutionnel des partenariats publics-privés - L'ouverture du secteur privé à la production d'électricité - Une participation effective du secteur privé aux décisions et au contrôle des sociétés nationales intervenant dans les infrastructures - Une politique de promotion du secteur des TICs
Obstacle n°8	La taxation
Recommandation n°8	Plaider pour un allègement de la fiscalité des entreprises
Mesures principales	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une étude pour déterminer le taux optimal de l'impôt sur les sociétés - Plaider pour la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés
Obstacle n°9	Un système foncier complexe
Recommandation n°9	Regrouper les entreprises au sein de zones d'activités pour optimiser le foncier
Mesure principale	Plaider pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme national d'aménagement des zones d'activité
Obstacle n°10	Une culture d'entreprise peu développée
Recommandation n°10	Améliorer l'accès des entreprises aux services non financiers
Mesures principales	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des entreprises à l'usage de systèmes de gestion internes performants - Promouvoir l'offre de services des structures d'appui au secteur privé - Mobiliser l'assistance technique et financières de structures supranationales spécialisées dans la fourniture de services non financiers

ANNEXE 2: ENTREPRISES CONSULTEES

Dénomination sociale	Objet social	Siège social	Personne ressource	Coordonnées de contact
BPC SARL	Production/vente de pain	BP 623 Moroni	M. Abdoukarim Ali Yamane	367 43 56 abdoukarimal@yahoo.fr
L'ESCALE SARLU	Restauration	Route de la Corniche, Moroni Hankounou	M. Ali Mahamoud	343 96 57 lescale2011@hotmail.fr
SARA MARKET SARL	Commerce/ Distribution	Moroni Hamramba	Mme Sara	NR
ADEN SARL	Mise en bouteille et commercialisation	BP 489 Moroni, Oasis	M. Nassur Cheikh Ahmed	333 82 05 433 82 05 nassur.cheikh@gmail.com
SUN POWER ENERGY	Installation de systèmes solaires	Route de la Corniche, Moroni	NR	360 33 03 hal.sunpower@gmail.com
ASIACOM GROUPE	Agence de voyage	Centre Elbeit, Moroni	M.Affar Elbeit	358 33 78 affar@asiacom.co
KINUINK SARL	Développement web, Design	NR	NR	NR
SEAVIEW SARL	Conseil, conception, production audiovisuelle	BP 857 Moroni	M. Ali Ahmed Mahmoud	332 01 04 432 01 04 mahmoud.aa@seaview.com
EGT SARL	Construction de routes et bâtiments, concassage	BP 576 Coulée Moroni	Mme Faharate Mahmoud	333 24 99 faharate@egt-comores.com
MYC EVENTS SARLU	Traduction et interprétariat	Moroni Hamramba	Mme Mzé Yasmina	322 51 02 mzeyasmina@gmail.com
CITIZENS COIFFURE	Coiffure, esthétique, beauté	Moroni, Oasis	Mme SAID MDAHOMA Sitti Zoubida M. Mhoudine Mohamed Zeine	333 06 97 335 49 19 citizenscoiffure@gmail.com

Dénomination sociale	Objet social	Siège social	Personne ressource	Coordonnées de contact
ALLIANCE INSURANCE SA	Assurance générale	Moroni Oasis	M. Azhar Mohamed Said	326 86 96 azhar@alliance.co.tz
HARMONY TROPIC SARL	Confection, textiles	BP 262 Moroni, Djomani	Mme Fatuma ELIYAS	342 04 08 elijasfatuma@gmail.com harmonytropic@gmail.com
ADEC	Production de lait	Selea Bambao	M. Mohamed Ahmed	322 64 59
BANDA BITSA	Gestion et valorisation des déchets	Moroni	M. Said Ahamada	336 19 51 tonyenvironnement@gmail.com
TELCO SA	Téléphonie mobile	Oasis, Moroni	M. Stéphane Teysepre	411 00 60 stephane.teysepre@telma.km
IMPREDOC SARL	Impression de documents	BP 395 Moroni	M. Djawad Mzé	333 22 40 mzedjawad@yahoo.fr
ROOSHDY MEDIAS	Impression et sérigraphie	Moroni Bacha, ancien « Al Balad »	M. Ibrahim Chando Rouchoudi	337 66 11 rooshdymedias@gmail.com
TOUT POUR LA MAISON SARL	Vente de mobilier	Moroni Magoudjou	Mme Faouziat Mahmoud Kamoula	333 14 12 tpm002@gmail.com
TENNIS CLUB RESTURANT SARL	Restauration	Moroni Hankounou	M. Nizar Salim	430 05 15 salimnizar@yahoo.fr
SOCIETE COMORES KUWAIT SA	Concassage	Page Anjouan	M. Amr Hamouda Abdou	323 23 23 320 32 44 338 33 87 s.comoreskuwait@gmail.com
SAIKA SARL	Fabrication industrielle d'alambics	Bombois M'tsongo	M. Mouslimou Omar	334 09 76 kadafisar@gmail.com
Coopérative des éleveurs de Ouani	Elevage de poulets et d'oeufs	Ouani Anjouan	M. Soilihi Attoumane	334 85 64 dhahaleb@alicharif@daharicomores.org

Dénomination sociale	Objet social	Siège social	Personne ressource	Coordonnées de contact
SAIKA SARL	Fabrication industrielle d'alambics	Bombois M'tsongo	M. Mouslimou Omar	334 09 76 kadafisarl@gmail.com
Coopérative des éleveurs de Ouani	Elevage de poulets et d'oeufs	Ouani Anjouan	M. Soilihi Attoumane	334 85 64 dhahaleb@alicharif@daharicomores.org
Société du groupe de l'océan pour l'élevage avicole Anjouan SGOEA	Fabrication de provende toutes qualités et pharmacie avicole	Mirontsy et. Sangani Anjouan	M. Nassurdine Housseni	332 01 12
MIF SARL	Transformation et production de menuiserie PVC et Aluminium	Ouani Anjouan	M. Emil Mahmoud	332 06 98 emilsopea@comorestelecom.km
HIKMA CONSTRUCTION	Batiment, Construction	Koki Anjouan	NR	332 33 12
COMORES PVC SARL	Fabrication industrielle de tuyaux, accessoires et gaines en PVC	Mutsamudu Anjouan	M. Mohamed Abdallah	484 50 31
Maison du matelas (MDM) SARL	Production et vente de matelas	Mutsamudu Anjouan	M. Ibrahim Ahmed Chamsoudine Benaliu	336 95 94 350 75 14
DAYMA SARL	BTP et vente de matériaux de construction	Fomboni Mohéli	Daybadji Mohamed Ali Said	349 10 62
MOINAWANKO UHOU SARL	Production d'oeufs	Fomboni Mohéli	M. Mouhtar Ahamada	327 78 82
HOTEL LE MOIMBASSA SARL	Hôtellerie	Fomboni Mohéli	M. Omar Ben Hassane Ali	332 04 09 325 56 15 chicmohelien2007@yahoo.fr
MODELEC SARL	Vente de matériel informatique et télécommunication	Coopérant Fomboni, Mohéli	M. Mourad Abdoufatahou	331 08 70 mouradfatah2010@yahoo.fr
MWALIMDJINI SARL	NR	Djoiezi Mohéli	M. Soultouine Hanasse	soultouine2@yahoo.fr

Dénomination sociale	Objet social	Siège social	Personne ressource	Coordonnées de contact
BTP SARL	Concassage et vente de matériaux de construction	Stade Elhadj	M. Ahamada Chamsidine	337 86 38
ERAC SARL	BTP	Salamani Fomboni Mohéli	M. Youssouf El Farouk	332 03 72
ECR SARL	Production et vente de matériaux de construction	Coopérant Fomboni, Mohéli	M. Ahmed Daroumi	332 20 12
Boulangerie les Bencheikh fils SARL	Production et vente de pains et gâteaux	Kanalen, Fomboni	Bazahera Bencheikh	335 54 88 bazehara@gmail.com
BEFA LUXE SARL	Transport	Nioumazhoi Mohéli	Zaimani Malida	772 07 31 befaluxe@gmail.com

ANNEXE 3: LISTE INSTITUTIONS FINANCIERES CONSULTEES

Dénomination de l'établissement	Nom de la personne rencontrée	Contact
MECK OUANI	Farih Attoumane	365 47 43 771 65 50 farih@u-meck.org
Banque de développement des Comores	Said Omar Bourhane	342 94 01 saidomar.bourhane@bdevco.m.net
Exim Bank	Damir Ali Said	324 58 60 damirbensaid@gmail.com
MECK Moheli	Turdane Amdane Ali	772 50 51 meckmoheli@u-meck.org
Union des Sanduks	Abdoulatuf Andjilane	772 02 24 332 04 64 Andjilane.a@hotmail.fr

ANNEXE 4: ORGANISATIONS DU SECTEUR PRIVE CONSULTEES (ORGANISATIONS PATRONALES, ORGANISATIONS SALARIALES, STRUCTURES D'APPUI AU SECTEUR PRIVE)

