

# Livre blanc du climat des affaires aux Comores

Avril 2023



Appui à l'agence nationale de promotion des  
investissements des comores (ANPI) une mission  
financé par Facilité ICR

# Sommaire

Avant-propos	04
Synthèse et convictions pour le développement économique des Comores	07
Méthodologie	11
Constats et recommandations	14
Clarifier les rôles de chacun pour accompagner les efforts de dialogue public et privé engagés	16
Soutenir la vulgarisation et l'application du droit des affaires	18
Poursuivre la dématérialisation des procédures administratives	20
Simplifier, clarifier et sécuriser l'accès au financement des entreprises	24
Promouvoir l'attractivité des Comores auprès des investisseurs étrangers	27
Soutenir les secteurs porteurs et accélérer la croissance du commerce extérieur	31
Promouvoir l'entreprenariat jeune et féminin, former les ressources disponibles et les orienter vers des compétences clés	35
Accélérer les initiatives environnementales	37
Annexes	39



Co-funded by the European Union



Ce rapport fait partie d'une intervention soutenue par la Facilité pour la réforme du climat des affaires (ICR Facility). La Facilité ICR est cofinancée par l'Union européenne (UE), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACCP) dans le cadre du 11e Fonds Européen de Développement (FED), le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et le British Council. La Facilité ICR est mise en œuvre par la GIZ, le British Council, Expertise France et SNV. Cette intervention spécifique est mise en œuvre par OCO Global pour le compte d'Expertise France.

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité des auteurs et ne reflète pas nécessairement les opinions des donateurs ou des partenaires de mise en œuvre.

La Facilité ICR soutient les pays et les institutions régionales de l'OEACCP dans leur processus de dialogue public-privé afin de créer un climat d'investissement plus favorable et durable.

Plus d'informations : [www.icr-facility.eu](http://www.icr-facility.eu)

Implemented by



## Editorial

Depuis plus de dix ans, les Comores font l'objet de nombreuses réformes, réflexions, études et rapports de divers acteurs, tous visant à améliorer l'environnement des affaires et l'attractivité économique de notre territoire. Il est vrai que les axes d'amélioration sont nombreux et que les enjeux sont vitaux pour notre économie, nos entreprises, notre population et notre jeunesse.

L'impact objectivement limité de ces dix ans de réformes et recommandations diverses nous oblige à reconsidérer la démarche adoptée jusqu'alors par l'ensemble des acteurs, qu'ils soient publics ou privés. C'est dans cet objectif que de larges consultations ont dû être menées, non pas pour établir de nouveaux constats, mais pour créer un consensus autour des sujets d'intérêts commun et porter d'une seule voix les recommandations prioritaires.

C'est ainsi que la 1<sup>ère</sup> édition du salon des entreprises aux Comores, suivie d'une série de rencontres avec les parties prenantes et conclue par une réunion plénière réunissant les acteurs ont permis de définir collectivement les problématiques qu'il est urgent de résoudre dans l'objectif de créer un environnement propre à générer de la richesse et de l'emploi.

Tel est l'objet du présent livre blanc. Un rapport de plus, certains diront. Mais un rapport qui se veut différent par sa méthode d'élaboration et par la voix qui porte toutes les autres.

En écrivant ces lignes j'ai bien conscience que le livre blanc ne saurait être exhaustif. L'objectif et l'intérêt du livre blanc est ailleurs : rassembler les acteurs publics et privés, et faire plaidoyer commun. Cela est aussi inédit que nécessaire!

Le décret portant création d'une plateforme de dialogue public-privé et l'opérationnalisation imminente de son secrétariat permanent constitueront une étape clé dans l'amélioration de l'environnement des affaires aux Comores. Néanmoins, le principal facteur de succès sera notre mobilisation collective, qui traduit une volonté commune de proposer et mettre un œuvre un seul et même plan d'action. Le présent livre blanc œuvre en ce sens.

Pour son élaboration, l'ANPI a adopté une position naturellement neutre. Comment pourrait-il en être autrement d'ailleurs, puisque l'ANPI se situe, de par sa mission, à la croisée des secteurs public et privé. Son statut est public mais sa raison d'être est de promouvoir et faciliter l'investissement privé, qu'il soit local ou venu de l'international. L'ANPI a donc dirigé les travaux, sur financement de la facilité ICR, en confiant l'analyse et la rédaction au cabinet de Conseil OCO Global.

Avec l'adhésion à la ZLECAf et la présidence en exercice de l'Union Africaine, notre pays poursuit son intégration économique régionale, qui sera bientôt complétée par l'accession à l'Organisation Mondiale du Commerce. Ces événements sont autant d'occasions et de raisons d'accélérer les réformes engagées. Pour y parvenir nous devons nous unir et avancer ensemble dans la mise en œuvre de ce livre blanc. Le calendrier nous est favorable. A nous de saisir cette opportunité.

Au nom de l'ensemble des acteurs publics et privés que nous avons associé à cette démarche, je vous prie de bien vouloir accepter ce document comme une œuvre collective, qui puisse servir de base pour un plaidoyer commun et de point de départ pour la mise en œuvre d'actions concrètes vers l'amélioration nécessaire de notre environnement des affaires.



**Nadjati SOIDIKI**

Directrice Générale  
de l'ANPI

## Avant-propos

Le livre blanc émane d'une demande d'appui de l'Agence Nationale de Promotion des Investissements des Comores (ANPI) auprès de la Facilité ICR (Invest Climate Reform). Cette Facilité est mise en œuvre conjointement par la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), le British Council, Expertise France et SNV (Stichting Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie).

L'objectif de la Facilité est de soutenir les organisations publiques et privées issues des pays de la zone Afrique, Caraïbes et Pacifique ainsi que les Délégations de l'Union européenne et les institutions régionales dans leur processus de dialogue structuré public-privé afin d'améliorer l'environnement des affaires.

Les travaux de collecte, d'analyse et de formalisation du livre blanc ont été appuyés par le cabinet de conseil en développement économique OCO Global, en partenariat avec Mze Conseil, respectivement basés à Paris et Mayotte, pour le compte de la Facilité ICR.

## Le livre blanc est une œuvre portée par et pour les acteurs du développement économique de l'archipel

Bien qu'il soit impulsé et piloté par l'ANPI des Comores, le livre blanc est le fruit d'un travail collectif, impliquant l'ensemble des acteurs économiques de l'archipel. Les constats et recommandations qui y figurent ont pour la plupart été largement partagées et formulées par le passé, par d'autres acteurs de la vie économique des Comores. Ce livre blanc reprend les travaux qui ont été menés dans ce sens et en propose une synthèse, avec une attention particulière pour les recommandations les plus fréquemment formulées par les différents acteurs. Une campagne d'entretiens individuels sur le terrain a permis de compléter et actualiser ces réflexions pour les besoins spécifiques de cette exercice (voir méthodologie).

L'amélioration du climat des affaires aux Comores constitue une priorité stratégique identifiée de longue date, ayant donné lieu à plusieurs travaux de diagnostics et recommandations par différents acteurs du territoire et experts internationaux. Parmi ces travaux, nous retiendrons notamment des rapports tels que le Business Agenda du MODEC, Rapport Final : « 10 défis pour un secteur privé compétitif et porteur de croissance. », le Document de Stratégie pays 2021-2025, Comores, Groupe de la Banque Africaine de Développement, Février 2021, le Plan d'action pour réformes sur le climat des affaires, Union des Comores, Groupe de la Banque Mondiale, Juin 2021, et le Plan Comores émergent de la Conférence des partenaires au développement des Comores, Synthèse, Novembre 2019 (voir liste exhaustive en annexes).

Les nombreuses initiatives – et les nombreux acteurs intervenus dans ces réflexions – ont abouti à des analyses et conclusions détaillées, riches et précises. Cependant, la richesse de ces travaux, la grande variété de leurs contributeurs et – parfois - leur manque de coordination affectent la lisibilité du plan d'action à mettre en œuvre. L'amélioration du climat des affaires nécessite donc un travail de synthèse. Ce travail de synthèse constitue un préalable nécessaire pour l'établissement d'une vision claire, partagée par tous et, in fine, efficace.

Le livre blanc poursuit cet objectif et vise, le cas échéant, à compléter les travaux existants avec le point de vue des acteurs rencontrés lors des consultations locales.

## Le succès de la démarche suppose une vision claire et partagée

Outre la pertinence du diagnostic et des recommandations, dont de nombreux éléments ont déjà été constitués par le biais de travaux antérieurs, les chances de succès de l'amélioration du climat des affaires tiennent à sa méthode d'élaboration. Pour faciliter le succès de ce projet ambitieux, complexe et stratégique, les travaux doivent être basés sur une large consultation, visant à favoriser l'adhésion des acteurs locaux et leur contribution effective à l'amélioration du climat des affaires.

C'est dans cet esprit qu'a été organisé récemment (en juin 2022) à l'occasion de la première édition du Salon des Entreprises organisé par l'ANPI, un forum-public-privé ayant pour objectif d'identifier les contraintes et de formuler des recommandations pour soutenir la relance économique autour de plusieurs thématiques : secteurs porteurs, création d'emplois, entrepreneuriat féminin, accès au financement, accès au marché, innovation numérique, développement durable, diaspora.

Ces conférences ont été organisées en partenariat avec l'UCCIA, la Direction de l'Artisanat, la Maison de l'emploi, l'ONG Femmes d'expertise, l'ONG Banda Bitsi, le Commissariat à la Diaspora, l'ANADEN, la Nouvelle Opaco, Comor'Lab, Kom.Link, Ghiyada Africa, l'Union européenne, l'ONUDI, le PNUD, l'AFD et Expertise France.

Les constats et recommandations issues de ces échanges ont été pris en compte dans l'élaboration du présent livre blanc.

Par ailleurs, la création de la plateforme de dialogue public/ privé, qui doit être animée et développée, constitue également un acte fort en faveur de l'action collective des acteurs économiques des Comores.

L'élaboration du livre blanc s'inscrit résolument dans la continuité de cet effort de concertation et travail de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes.

Pour cette raison, et avec le soutien fort de l'ANPI, nous nous sommes appuyés sur des échanges approfondis avec de nombreux acteurs économiques locaux, tant issus du secteur privé que du secteur public.

Cet ouvrage, piloté par l'ANPI, n'a pas vocation à se substituer aux constats et recommandations formulés par les travaux antérieurs, mais bien à consolider, synthétiser et – le cas échéant - compléter les travaux existants, qui constituent des apports majeurs à cet ouvrage.

## Agir maintenant ! Poursuivre et accélérer les efforts en faveur de la compétitivité

Les Comores disposent d'un tissu économique riche et dynamique, mais entravé par de nombreux obstacles à son développement qui justifie une action forte en faveur de l'amélioration du climat des affaires.

La dynamique insufflée par le gouvernement comorien et ses acteurs institutionnels peut s'appuyer sur la présence d'acteurs du développement tels qu'Expertise France et le soutien de bailleurs de fonds internationaux (Banque Africaine de Développement, Agence Française de Développement,

Facility ICR, Banque Mondiale ou Union Européenne par exemple). Cette présence permet un financement ainsi qu'un appui aux programmes de développement à destination du secteur privé comorien.

Si la multitude des acteurs présents aux Comores est synonyme d'un véritable élan réformateur de la vie économique comorienne, elle exige aussi une coordination des services disponibles à destination des acteurs du secteur privé.

L'Agence Nationale pour la Promotion des Investissements assure en partie ce rôle et l'action de son Bureau de Création d'Entreprises se décline sur trois volets :

- L'appui concernant la création d'entreprise : information et conseil, rédaction des statuts, constitution des dossiers de création.
- L'accompagnement des entreprises pouvant bénéficier des avantages prévus par le code des investissements : étude des dossiers de demandes d'agrément, convocation du Comité Technique des agréments et instruction des demandes d'exonérations des entreprises agréées.
- L'aide aux créateurs d'entreprises souhaitant se développer dans des secteurs réglementés (tels que : Tourisme, Education, Santé, Finance, Pêche, Environnement, Hydrocarbures, Technologies de l'information) : obtention d'autorisations spéciales.

Plusieurs actions clés<sup>1</sup> ont été mises en place aux Comores, témoignant d'une volonté de formalisation et de consolidation de son économie, telles que les réformes juridiques et réglementaires portant sur le crédit-bail, la concurrence, le code de l'investissement ou encore le code du travail.

Outre, le volet juridique et réglementaire, des mesures fortes ont été prises pour améliorer le classement « Doing Business » des Comores, notamment en matière de création d'entreprises, d'accès au crédit, d'exécution des contrats et de commerce transfrontalier.

Si nous notons une amélioration grâce à ces actions-clés, il reste néanmoins de nombreuses autres actions à poursuivre ou à lancer, et de nombreux textes et rapports (présents dans la revue documentaire) sont d'ores et déjà disponibles. Certains acteurs rencontrés évoquent même la nécessité d'une véritable révolution culturelle, permettant à l'ensemble des parties prenantes – administration comprise – d'adopter une culture business plus prononcée et agissant en faveur l'intérêt commun de l'ensemble de la communauté économique.

Lors de l'élaboration de ce livre blanc, nous avons ainsi acquis la conviction que l'heure n'est plus aux constats, ni aux recommandations, largement connus et partagés par tous. L'heure est désormais à l'action.

Ce rapport vise donc à faciliter cette mise en œuvre, en proposant une synthèse des actions clés à développer, issues des différents travaux consultés à l'occasion de cet exercice ainsi que des consultations menées dans le cadre de cette mission.

<sup>1</sup>Source : Synthèse Plan Comores Emergent, 2021



# Synthèse et convictions pour le développement économique des Comores





Le développement économique des Comores a fait l'objet de nombreux rapports, analyses et recommandations. Une dizaine de rapports a été publié au cours des dernières années, dont les constats et recommandations sont – pour l'essentiel – partagés par l'ensemble de la communauté des acteurs économiques et institutionnels.

Ajouter de nouveaux rapports, analyses et recommandations ne permettra pas d'avancer. Au mieux, cela ne fera que retarder la mise en œuvre, au pire cela apportera de la confusion. L'heure est donc à la poursuite des actions fortes déjà engagées et à la mise en œuvre des recommandations à suivre.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des recommandations clés pour l'amélioration du climat des affaires et le rétablissement de la compétitivité des Comores.

Ces recommandations sont articulées autour de thèmes structurants pour l'économie des Comores.

Les recommandations ci-après ont été retenues comme prioritaires, dans la mesure où :

1. Elles sont partagées par une large majorité des acteurs économiques et institutionnels des Comores
2. Elles permettront de redonner la lisibilité et la transparence dont les acteurs économiques et investisseurs ont besoin pour développer leurs activités
3. Elles permettront de redonner de la confiance entre partenaires économiques privés et publics
4. Elles contribuent à l'ouverture de l'économie comorienne à l'international.



Thèmes	Recommandations
<p>Clarifier les rôles de chacun pour accompagner les efforts de dialogue public et privé engagés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir la cartographie exhaustive des acteurs locaux, de leurs ressources et de leurs compétences, et clarifier la répartition des rôles de chacun</li> <li>• Etablir un plaidoyer pour la formalisation du cadre institutionnel</li> </ul>
<p>Soutenir la vulgarisation du droit des affaires et son application</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les formations OHADA et les étendre à l'ensemble du droit des affaires et des acteurs concernés</li> <li>• Former et informer les publics cibles sur les réformes du climat des affaires</li> </ul>
<p>Poursuivre la dématérialisation des procédures administratives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser, cartographier, catégoriser et simplifier l'ensemble des procédures administratives de la vie des entreprises</li> <li>• Procéder par étape en commençant par dématérialiser des procédures clés et simples</li> <li>• Compléter, finaliser et mettre à jour régulièrement le parcours investisseur sur le portail de l'ANPI</li> </ul>
<p>Simplifier, clarifier et sécuriser l'accès au financement des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre et accélérer la formation des entreprises locales au montage de dossiers de financement</li> <li>• Créer un fonds de garantie</li> <li>• Prévoir une plus grande communication des campagnes d'information sur les projets émanant des bailleurs de fonds et à destination des entreprises.</li> <li>• Etudier l'opportunité de créer une Caisse des dépôts et de développement des Comores (CDDC)</li> </ul>

Thèmes	Recommandations
<p><b>Promouvoir l'attractivité des Comores auprès des investisseurs étrangers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondir et préciser la stratégie d'attractivité internationale des Comores</li> <li>• Mettre en place un programme complet de formation à destination du personnel technique de l'ANPI et des autres acteurs institutionnels de l'attractivité comorienne</li> <li>• Démarrer une action de prospection internationale auprès d'investisseurs étrangers (« lead generation »)</li> <li>• Etablir une stratégie particulière à destination de la diaspora</li> <li>• S'appuyer sur le nouveau Code des investissements afin d'instituer les zones économiques spéciales (ZES)</li> </ul>
<p><b>Soutenir les secteurs porteurs et accélérer la croissance du commerce extérieur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir une stratégie nationale et un programme de soutien en faveur du commerce extérieur</li> <li>• Poursuivre et accompagner les efforts engagés en soutien des secteurs d'avenir du pays</li> <li>• Accélérer la certification qualité des produits et la labélisation aux standards internationaux</li> </ul>
<p><b>Promouvoir l'entrepreneuriat jeune et féminin, former les ressources disponibles et les orienter vers des compétences clés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la promotion de l'entrepreneuriat jeune et féminin</li> <li>• Etablir un diagnostic des besoins et carences en matière de formation professionnelle</li> <li>• Renforcer les programmes d'inclusion à destination de la diaspora comorienne</li> </ul>
<p><b>Accélérer les initiatives environnementales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initier la création d'une filière de valorisation des déchets</li> <li>• Créer des décharges et des centres de transfert</li> <li>• Sensibiliser les entreprises aux politiques de responsabilité sociale et environnementale</li> </ul>



# Méthodologie

Le livre blanc du climat des affaires s'appuie sur l'exploitation et la valorisation de nombreuses sources d'information. En particulier, les travaux réalisés dans le cadre du Plan Comores Emergent 2030 constituent un apport essentiel à ce travail qui se veut un exercice complémentaire.

Ainsi, pour les besoins de ce livre blanc, et en accord avec l'équipe ANPI, l'équipe d'experts en développement économique mobilisée s'est appuyée sur deux principales sources d'information :

## 1. Revue documentaire :

la première phase a été centrée sur la prise de connaissance du contexte et des enjeux économiques des Comores. Elle s'est appuyée sur la documentation riche déjà produite par les acteurs des Comores et l'ANPI. En particulier, nous avons retenu les rapports suivants :

- Programme indicatif pluriannuel 2021-2027 de l'Union européenne
- Projet APILE, co-financé par l'Union européenne
- Guide des investissements aux Comores, Comesa, Regional Investment Agency & ANPI
- Business Agenda du Mouvement des Entreprises Comoriennes (MODEC), Rapport Final : « 10 défis pour un secteur privé compétitif et porteur de croissance. »
- Document de Stratégie pays 2021-2025, Comores, Groupe de la Banque Africaine de Développement, Février 2021
- Plan d'action pour réformes sur le climat des affaires, Union des Comores, Groupe de la Banque Mondiale, Juin 2021
- Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Union des Comores, EDIC 2015-219, Rapport Intermédiaire, Ministère des Finances, de l'Economie, du Budget de l'Investissement et du Commerce Extérieur chargé des privatisations, Avril 2015
- Conférence des partenaires au développement des Comores, Notes Sectorielles & Fiches de projets. Novembre 2019
- Conférence des partenaires au développement des Comores, Synthèse, Novembre 2019, rapport 2019-2020 de la Conférence des Partenaires au Développement des Comores
- Rapport annuel 2020-2021 de l'ANPI.





## 2. Campagne d'entretiens auprès des acteurs économiques locaux :

la seconde phase a été lancée avec un déplacement aux Comores, qui a permis de réaliser 45 entretiens et de rencontrer 65 interlocuteurs du secteur privé et du secteur public.

La qualification et le ciblage des entretiens ont été réalisés en concertation avec l'ANPI.

La campagne d'entretiens individuels s'est tenue au Comores, du 18 juillet 2022 au 30 juillet 2022.

Les travaux d'analyse et de rédaction ont été suivis et ajustés par le biais d'échanges réguliers entre l'équipe projet et l'ANPI, afin de garantir l'exhaustivité des constats et la pertinence des recommandations associées.



# Constats et recommandations



## Constats et recommandations

- Clarifier les rôles de chacun pour accompagner les efforts de dialogue public et privé engagés
- Soutenir la vulgarisation et l'application du droit des affaires
- Poursuivre la dématérialisation des procédures administratives
- Simplifier, clarifier et sécuriser l'accès au financement des entreprises
- Promouvoir l'attractivité des Comores auprès des investisseurs étrangers
- Soutenir les secteurs porteurs et accélérer la croissance du commerce extérieur
- Promouvoir l'entrepreneuriat jeune et féminin
- Former les ressources disponibles et les orienter vers des compétences clés
- Accélérer les initiatives environnementales

## Clarifier les rôles de chacun pour accompagner les efforts de dialogue public et privé engagés

### Constats

L'amélioration du dialogue public-privé constitue la recommandation principale issue de nos observations. Ce thème est évoqué de façon récurrente par l'ensemble des acteurs économiques et institutionnels rencontrés lors des consultations locales. Il fait référence à la question cruciale de la confiance entre acteurs économique privés et institutionnels, jugée trop fragile à ce jour, et sans laquelle une amélioration durable et réelle de la compétitivité et de la dynamique de l'économie ne peut être possible.

La relation public-privé est encore plus sensible en ce qui concerne les investisseurs étrangers, dont le rôle est essentiel pour accélérer le développement économique de l'archipel, étant rappelé que les entreprises comoriennes ne contribuent au PIB qu'à hauteur de 11,6%<sup>2</sup>.

Les travaux et analyses réalisés dans le cadre du Plan Comores Emergent 2030 soulignent d'ailleurs largement l'importance de cette recommandation, qui constituent un préalable à toutes les autres préconisations formulées dans ce rapport.

Depuis le Plan Comores Emergent 2030, de nombreuses initiatives ont été prises afin de faire vivre le dialogue public-privé et d'ainsi restaurer la confiance indispensable et préalable à l'amélioration du climat des affaires.

Les entretiens réalisés ont permis de dresser un constat et d'apporter quelques réflexions complémentaires pour accélérer l'amélioration de ce dialogue. Parmi ces constats :

- L'amélioration du dialogue public et privé est un sujet très présent aux Comores, qui a fait l'objet de nombreuses initiatives, notamment avec la mise en place d'une plateforme de discussion en 2014 encadré par un décret mis à jour en 2020. Il est désormais urgent de rendre opérationnel cet outil de dialogue public/privé en explicitant le rôle des membres et son fonctionnement.
- Les organisations patronales sont aujourd'hui fragilisées par l'absence de critère de représentativité formalisée. Elles souffrent par ailleurs d'un déficit d'expertises et de moyens humains.
- La continuité de l'administration est jugée insuffisante par certains acteurs privés, qui regrettent un manque de stabilité des ressources humaines dans l'administration publique, ce qui entraîne des ruptures de fonctionnement, une difficulté à se projeter sur le long terme pour les entreprises, voire des procédures variables selon les équipes administratives.

Afin d'améliorer ce dialogue et d'en garantir le succès, il est important d'institutionnaliser et de pérenniser les efforts de chacun dans le temps. Ces recommandations ci-dessous tendent à apporter une solution.

<sup>2</sup>Business Agenda du MODEC- Rapport Final 2019-2020 : « 10 défis pour un secteur privé compétitif et porteur de croissance



## Recommandation 1 : Etablir la cartographie exhaustive des acteurs locaux, de leurs ressources et de leurs compétences, et clarifier la répartition des rôles de chacun

Définir de manière claire, explicite et partagée le rôle des différents acteurs en charge du dialogue public-privé.

Il est recommandé pour cela de :

- Recenser l'ensemble des acteurs institutionnels intervenant dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de développement économique
- Analyser la répartition des rôles entre ces acteurs, à la lumière des textes juridiques, de leurs statuts, ainsi que leurs ressources et compétences
- Analyser les besoins du secteur privé en matière d'accompagnement de la part des acteurs institutionnels (en s'appuyant notamment sur le présent travail et les rapports existants)
- Confronter la répartition des rôles existants aux besoins du secteur privé
- Identifier les éventuelles carences et doublons dans l'accompagnement du secteur privé
- Formaliser des recommandations pour clarifier et améliorer le soutien et le rôle des acteurs institutionnels au secteur privé.

## Recommandation 2 : Etablir un plaidoyer pour la formalisation du cadre institutionnel

La cartographie des acteurs et la répartition des rôles doivent faire l'objet de mesures de promotion spécifiques auprès des différents publics cibles, acteurs économiques et institutionnels. Si le cadre institutionnel n'est pas connu de tous, il restera inefficace et ne parviendra pas à jouer son rôle en appui des réformes du climat des affaires.

L'amélioration du dialogue public-privé nécessite donc une pédagogie particulière, qui passe par les deux étapes clés :

- Formaliser un guide pratique du développement économique, à l'usage du secteur privé et des acteurs institutionnels, permettant à chacun de comprendre la répartition des rôles et des missions au service du développement économique
- Définir un plan de communication, de diffusion et d'accès pratique de cette cartographie aux interlocuteurs concernés.



## Soutenir la vulgarisation et l'application du droit des affaires

### Constats

Les interlocuteurs rencontrés reconnaissent des améliorations récentes et notables de l'environnement des affaires : ainsi, la Cour de Justice et d'Arbitrage des Comores (CACOM) est bien présente et opérationnelle. Elle est même reconnue par certains acteurs privés comme un « joyau de notre système judiciaire » que beaucoup de pays envient aux Comores. Autre exemple de réforme qui obtient l'adhésion des acteurs : les prix des transferts de propriété, qui sont passés de 30% à 5/7% de la valeur des biens.

Si ces améliorations sont saluées par les acteurs économiques, ceux-ci pointent néanmoins de réels axes de progrès qui restent à réaliser. L'application du droit des affaires est ainsi perçue comme l'autre recommandation capitale pour redonner de la confiance et ainsi améliorer le climat des affaires.

Les rapports consultés pour les besoins du livre blanc identifient clairement cet axe comme prioritaire.

Les entretiens menés ont permis d'identifier certaines difficultés et particulières, à savoir :

- Insécurité judiciaire : du point de vue des entreprises, la principale difficulté rencontrée serait l'insécurité judiciaire (à distinguer de l'insécurité juridique). Les textes existent et les contrats écrits comportent souvent des clauses d'arbitrage. Le problème que pointent les interlocuteurs rencontrés tiendrait davantage à un défaut d'application des textes qu'à une absence de textes. Néanmoins, les interlocuteurs reconnaissent que le tribunal de commerce a permis des avancées sur le plan judiciaire comme le raccourcissement des délais de traitement et de délibération ou encore la publication des décisions.
- Création d'entreprise : les interlocuteurs rencontrés reconnaissent des efforts d'amélioration et de simplification du processus de création d'entreprises grâce au guichet unique. Ces efforts se traduisent par une augmentation tangible du nombre d'entreprises créées, mais qui demeurent encore insuffisants.
- La relation avec les services fiscaux doit être repensée et le livre des procédures fiscales doit être vulgarisé et promu tant auprès des agents de l'AGID que du secteur privé., En particulier l'instruction procédures de fermeture d'établissements pourrait être améliorée, et devrait permettre la formulation de recours adaptés plus aisément
- Les conditions d'exploitation des entreprises sont jugées difficiles. Certaines entreprises rappellent les coûts élevés des télécoms ou les impayés de la part de l'administration auxquels elles doivent parfois faire face.

Ces différents constats favorisent le sentiment d'insécurité juridique et judiciaire. Il est aussi remarqué que cette insécurité induit un déficit d'attractivité de l'économie pour les investisseurs internationaux, ce qui pénalise fortement le développement économique du pays.

## Recommandation 1 : Renforcer les formations OHADA et les étendre à l'ensemble du droit des affaires et des acteurs concernés

Renforcer et généraliser les formations destinées aux différents acteurs du droit des affaires OHADA (avocats, juges consulaires, tribunal de commerce, comptables, agents des impôts, ANPI, notaires, greffiers, huissiers, organisations patronales et étudiants en droit)

Ces formations doivent déboucher sur une certification qualité en droit OHADA. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur les bailleurs de fonds tel que l'Union Européenne pour solliciter des experts OHADA ou auprès d'autres pays expérimentés tel que le Sénégal, le Cameroun ou la Cote d'Ivoire pour établir un guide de certification.

Cette recommandation peut s'établir à court terme, avec dans un premier temps une année pour mettre à niveau les différentes parties prenantes puis, à moyen terme, une mission de certification annuelle.

Etendre ces formations aux autres textes relevant du droit des affaires qui ne sont pas des textes de l'OHADA et qui se doivent tout autant d'être connus, compris et appliqués.

Prévoir une évaluation des compétences avant et après les formations et sanctionner les formations par une certification des bénéficiaires.

## Recommandation 2 : Former et informer les publics cibles sur les réformes du climat des affaires

Les travaux des groupes techniques de travail, qui sont au fondement du cadre institutionnel des réformes du climat des affaires doivent être portés et soutenus par le leadership des décideurs. Les textes adoptés dans le cadre du processus continu de réformes initié depuis 2012 doivent faire l'objet de formations et de campagnes de communication vis-à-vis de l'Administration, du secteur privé et du grand public.

Il conviendra de définir un programme précis de formation et de communication. Ce programme devra en particulier prévoir, tant pour les formations que pour la campagne de communication :

- Thématiques et publics prioritaires à cibler sur pour les 5 ans à venir, et justification de ces choix
- Identification et sélection des prestataires qualifiés pour assurer la mise en œuvre des formations et campagnes de communication
- Pour les parties et domaines qui les concernent, il appartiendra aux prestataires sélectionnés de proposer un plan de mise en œuvre (définition d'objectifs, critères d'éligibilité, recrutement des publics cibles bénéficiaires, calendrier de mise en œuvre, suivi de l'atteinte des objectifs, etc...).

## Poursuivre la dématérialisation des procédures administratives

### Constats

La dématérialisation des procédures administratives figure parmi les enjeux prioritaires retenus par le Plan Comores Emergent 2030 (PCE) de la Conférence des Partenaires au Développement des Comores.

Le PCE prévoit en effet un certain nombre de réformes structurelles (Catalyseur 4), parmi lesquelles la « dématérialisation poussée de procédures par le biais des NTIC » et la « généralisation des Guichets Uniques impliquant plusieurs administrations permettant ainsi des gains considérables en termes de temps et de coûts ». L'optimisation du processus de création d'entreprise est en cours via l'interconnexion entre les services et l'élaboration d'une plateforme pour la création en ligne des entreprises est à venir.

En outre, l'ANPI a contribué à la création du portail [www.comoros.eregulations.org](http://www.comoros.eregulations.org) visant à plus de transparence pour les investisseurs et à clarifier les différentes procédures applicables. Néanmoins, une analyse conduite par la Banque Mondiale a conclu que certaines informations clés ne sont pas encore disponibles en ligne, notamment en ce qui concerne les procédures d'obtention d'autorisations spéciales et licences, l'enregistrement d'un terrain ou l'octroi de permis de construction (et les raccordements y afférents).

Le rapport de la Banque Mondiale relève que le manque d'information représente un obstacle majeur au développement des entreprises et à l'attraction d'investisseurs potentiels. La Banque Mondiale ajoute que ce déficit d'information contribue - voire favorise - les problèmes de corruption.

Les travaux existants ont déjà identifié la nécessité d'une priorisation des thèmes pour mener à bien la dématérialisation des procédures, à savoir :

- La création d'entreprise
- Les autorisations de construire et les raccordements aux services publics
- Les procédures relatives au domaine foncier
- L'accès au crédit
- La fiscalité
- Le cadre d'exécution de contrats.

Ces thèmes sont complétés par des axes transversaux, qui comprennent entre autres :

- Les services gouvernementaux en ligne (E-services),
- La communication des réformes,
- La transparence des réglementations,
- Les Guichets uniques, parfois spécialisés,
- Les changements de législation.



Les consultations réalisées dans le cadre de ce livre blanc confirment les fortes attentes des acteurs économiques concernant cette réforme.

Les acteurs interrogés indiquent que les démarches administratives aux Comores sont sujettes à de nombreuses confusions de la part des entreprises. Ils reconnaissent qu'une démarche de dématérialisation a été entamée mais estiment que de nombreux acteurs n'en auraient pas encore pris connaissance et que les efforts en ce sens doivent être poursuivis et accélérés.

Parmi les difficultés persistantes évoquées, les acteurs économiques rappellent les éléments de contexte suivants :

- La transmission des liasses fiscales aux impôts est réalisée au format papier. Cela génère des retards pouvant entraîner des sanctions en cas de perte
- Les services administratifs ne proposent pas la possibilité de paiement dématérialisé en ligne ou par téléphone mobile alors que ce mode de paiement est largement répandu aux Comores pour les transactions privées.

## **Recommandation 1 : Recenser, cartographier, catégoriser et simplifier l'ensemble des procédures administratives de la vie des entreprises**

Dans son rapport, la Banque Mondiale indique que le gouvernement des Comores s'engage dans une démarche de digitalisation des services G2B (Government to Business) à long terme, particulièrement pour dématérialiser de nombreuses procédures administratives et la tenue de registres, et faciliter l'interconnexion d'agences publiques.

Il mentionne aussi que « bien que de nombreuses problématiques TIC seront à traiter pour aboutir à cet objectif, un premier travail de rationalisation des procédures est nécessaire ainsi qu'une revue juridique. Ce dernier exercice devrait avoir pour vocation d'identifier les changements de lois nécessaires pour le développement de services en ligne, par exemple sur la signature électronique, l'authentification d'utilisateurs, la protection de données personnelles, etc. La revue du code de procédures civiles va dans ce sens. »

A terme, cet effort de digitalisation devrait bénéficier aussi bien aux entreprises qu'aux institutions publiques.

Pour ce faire, la Banque Mondiale préconise de faire appel à des compétences de juriste dans un ensemble de domaines clés tels le droit des sociétés, le droit commercial, le droit foncier, le droit des sûretés, etc.

Les recommandations formulées par la Banque Mondiale et les actions engagées par l'ANPI pour la dématérialisation doivent se traduire par un travail de fond sur la cartographie de l'ensemble des procédures qui structurent les interactions entre les entreprises et l'administration.

Ce travail devra en outre permettre une simplification significative du parcours des entreprises et augmenter la redevabilité de l'administration.

Il devra permettre de répondre aux attentes fortes exprimées par l'ensemble des acteurs économiques interrogés, telles que :

- Mise en place progressive d'un système de guichet unique
- Dématérialisation des tarifs douaniers applicables aux entreprises de l'ANPI vers les douanes
- Transmission des liasses fiscales des entreprises aux services des impôts
- Transactions dématérialisées via le paiement par mobiles...

## Recommandation 2 : Procéder par étape en commençant par dématérialiser des procédures clés et simples

Cette recommandation est également rappelée dans le rapport de la Banque Mondiale qui indique que dans un premier temps, les informations suivantes pourraient être mises en ligne et de façon centralisée à travers le site web eRegulations :

- Publication des exigences de procédures et formulaires à remplir pour les interactions G2B les plus communes (constitution d'une société, transfert de propriété, paiement des impôts et taxes, etc.)
- Honoraires et frais de dossier (ex : tarifs d'électricité, permis de construire, enregistrement foncier, etc.)
- Publication des lois et codes pertinents (Code de commerce, Code de procédure civile, Code de l'urbanisme, Code de la construction, Loi sur les investissements, etc.),
- Publication de KPI/statistiques d'agences sélectionnées (nombre de transferts de propriété, coupures de courant (SAIDI/SAIFI), etc.).

En parallèle, l'ANPI pourrait effectuer un inventaire des autres exigences importantes pour les investisseurs locaux comme étrangers.

Cet exercice devrait se faire en consultation avec le secteur privé.



### Recommandation 3 : Compléter et finaliser le parcours investisseur sur le portail de l'ANPI

La dématérialisation du parcours des investisseurs internationaux est essentielle pour l'attractivité des Comores. Au-delà de la simplification des procédures, la dématérialisation pourra en effet être un gage de transparence - et donc de confiance – auprès des investisseurs internationaux. La dématérialisation du parcours investisseur constitue donc un prérequis fondamental, qui posera les bases d'une attractivité économique renouvelée.

Les sections à aborder par le parcours dématérialisé seront :

- Information sur l'économie des Comores, sa structure, ses perspectives de développement et son cadre institutionnel (ambition stratégique du pays, chiffres clés, principaux acteurs, fonctions, réformes en cours, etc)
- Présentation des principales opportunités d'investissement, en lien avec la stratégie de développement économique du pays
- Cartographie du parcours de l'investisseur, avec identification des étapes et interlocuteurs clés depuis le premier contact jusqu'à la décision d'implantation et l'aftercare (voir à cet effet la cartographie disponible sur le site de l'ANPI, qui devra servir de base)
- Informations clés concernant les critères clés de toute décision d'implantation :
  - Critères coûts : coût de la main d'œuvre, coût du foncier, coût de l'énergie, tarifs douaniers, fiscalité des entreprises, aides directes et indirectes à l'implantation...
  - Critères opérationnels : informations sur le cadre légal (droit du travail, droit des sociétés, droit commercial, etc), les procédures et délais d'obtention des permis et visas, la disponibilité des ressources humaines, le tissu économique existant (avec un focus sur les secteurs prioritaires), l'immobilier et le foncier, etc.
  - Critères de risque : risque économique, risque politique, risque naturel, etc...
- Présentation des services de l'ANPI et mise à disposition de contact unique
- Liens vers les principaux sites des acteurs du développement économique.





## Simplifier, clarifier et sécuriser l'accès au financement des entreprises

### Constats

Le secteur bancaire a connu de nombreux et réels progrès dans les années récentes : la loi bancaire est entrée en vigueur, une centrale des risques a été créée et le mobile banking poursuit son développement. En outre, l'initiative en faveur de l'inclusion financière et les lignes de crédits mises à disposition par les institutions financières internationales permettent d'accompagner ces efforts.

Malgré ces améliorations substantielles et la hausse du nombre d'établissements de crédits commerciaux, l'accès au financement constitue une autre préoccupation persistante du secteur privé. Cette situation est aggravée par des situation d'impayés, y compris de la part d'acteurs publics

Par le passé, il y avait des mécanismes de dialogue existants, mais ne fonctionnent plus.

Le prix des télécoms est très élevé par rapport à d'autres pays d'Afrique.

Selon les acteurs consultés, le financement de l'économie est encore insuffisant pour assurer pleinement le développement du tissu économique local. La crainte de défauts de paiement de la part des emprunteurs, pénalise les petites entreprises, qui peinent à accéder au financement nécessaire à leur croissance et les taux d'intérêt sont jugés très élevés.

Les banques commerciales accordent des financements à court terme mais il n'existe pas de véritable « pacte d'investissement » entre les banques et les entreprises permettant une un financement à plus long terme. Par ailleurs, il les banques capables d'assurer des transactions en dollars américains sont trop peu nombreuses.

L'accès au crédit est jugé difficile pour les entreprises. Les banques commerciales prêtent peu par crainte des défauts de paiement de la part des emprunteurs. Quelques entreprises en particulier ont des crédits non remboursés très importants, ce qui ne permet pas aux entreprises plus modestes d'accéder au financement nécessaire à leur croissance et les taux d'intérêt sont jugés très élevés.

L'accès au financement et au foncier est parfois lié. Les garanties hypothécaires sont difficiles à mettre en œuvre du fait d'une faible lisibilité et fiabilité des titres de propriété. Les documents demandés ne permettent pas toujours d'établir la propriété du bien de façon précise.

## Recommandation 1 : Poursuivre et accélérer la formation des entreprises locales au montage de dossiers de financement

Créer un programme de formation pour appuyer les entreprises dans leurs projets de demande de financement.

Ce programme devra comprendre :

- Formation à l'élaboration d'un Business Plan solide et crédible pour appuyer les demandes de financement
- Formation aux droits et devoirs de l'entreprises dans le cadre de ses demandes de financement
- Information sur les programmes soutenus par les bailleurs de fonds internationaux et bilatéraux.

Il devra être précédé de :

- Définition des cibles prioritaires et des critères d'éligibilité correspondants pour accéder à la formation
- Campagne d'information et recensement des entreprises potentiellement éligibles
- Sélection des entreprises sur dossier
- Préparation des modules de formation.

## Recommandation 2 : Créer un fonds de garantie

Créer un fonds de garantie afin de permettre aux entreprises d'emprunter sur du long terme.

La mise en place de ce fonds de garantie devra s'accompagner d'un programme de formation financière dispensé aux entreprises du territoire. Ce fonds de garantie ne doit pas être une incitation au non-remboursement.

## Recommandation 3 : Prévoir une plus grande communication des campagnes d'information sur les projets émanant des bailleurs de fonds et à destination des entreprises

Ces campagnes de communication devront notamment prévoir :

- Une spécification des projets des bailleurs de fonds
- Le recensement des entreprises potentiellement éligibles
- L'élaboration d'une procédure d'instruction des entreprises candidates
- La sélection des entreprises éligibles
- Le suivi des projets
- Le reporting de la bonne exécution des projets auprès des bailleurs concernés



## Recommandation 4 : Etudier l'opportunité de créer une Caisse des dépôts et de développement des Comores (CDDC)

Dans son rapport sur les 10 défis pour un secteur privé compétitif et porteur de croissance, le MODEC plaide 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.

Sous-réserve du mandat et de conditions de mise en œuvre qui restent à déterminer, un tel outil pourrait permettre de soutenir des actions structurantes pour le développement économique local.

D'après le rapport, « La CDDC assumerait les missions d'un investisseur au service de l'intérêt général et au développement socioéconomique de l'archipel des Comores. Elle serait chargée de gérer et faire fructifier les actifs de l'État comorien et de jouer un rôle de levier pour la mobilisation des ressources financières au profit du développement de l'archipel ».

Ses objectifs principaux seraient 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 assumerait - notamment - les rôles suivants :

- « 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 ».



## Promouvoir l'attractivité des Comores auprès des investisseurs étrangers

### Constats

Les Comores, par leur insularité, ont une dépendance vers l'extérieur pour commercer mais aussi à accueillir des entreprises étrangères sur leur sol.

L'Etat a pris des mesures afin de garantir la protection des investissements étrangers et nationaux comme l'adhésion à la Convention de New York (reconnaissance et exécution des sentences arbitrales étrangères), la mise en place d'un tribunal comorien (CACOM)...

Néanmoins, il est important et primordial d'aller plus loin dans ses réformes et leurs applications.

Le secteur privé comorien fait face à un double défi économique majeur : d'après le MODEC, le tissu d'entreprises comorien ne contribue que pour une très faible part au PIB (11,6% en 2018), et ses enjeux de croissance, de montée en gamme et de diversification sont considérables.

Si l'accompagnement des acteurs locaux peut apporter une partie des réponses à ce défi, ces mesures ne suffiront pas à assurer l'essor de l'économie comorienne à elles seules. Son développement passe nécessairement par une augmentation franche des investissements étrangers, seuls à-même d'accélérer la nécessaire diversification et montée en gamme de l'économie locale.

Ainsi que le rappelle la stratégie de promotion des investissements de l'ANPI, « le volume d'investissement réalisé en 2017 dans l'Union des Comores représente 0,00099% du volume d'investissement mondial et seulement 0,060% du volume d'investissement de l'Afrique au sud du Sahara ».

Le volume des investissements aux Comores est très bas et a généralement été en deçà des 175 millions de dollars US. Le taux d'investissement aux Comores, encore faible, s'élève à 16,57% en moyenne sur la période 2007 à 2017.

Les flux d'Investissements Directs Etrangers (IDE) actuels vers les Comores restent marginaux et s'élèvent à seulement 8,11 millions de dollars US en moyenne sur la période 2007-2017.

Les principaux secteurs d'investissement ont été l'agriculture et la pêche. Les principaux pays investisseurs sont la France, les États-Unis et l'Afrique du Sud.

## Recommandation 1 : Approfondir et préciser la stratégie d'attractivité internationale des Comores

Un travail significatif a été réalisé sous la direction de l'ANPI pour définir une stratégie d'attraction d'investissements internationaux qu'il convient de compléter et de préciser afin de le rendre plus facile à mettre en œuvre.

En particulier, il convient de :

- Actualiser les éléments de diagnostic existants. Le diagnostic devra porter sur les dimensions suivantes :
  - Analyse de la demande (portée par les entreprises) internationale et régionale, actuelle et future. Cette analyse devra mettre en évidence les secteurs les plus porteurs d'IDE, leur pays d'origine et les types d'activités qu'ils recouvrent. L'analyse de la demande doit permettre de répondre à la question « d'où viennent/ viendront les opportunités d'investissement » ? Elle devra être complétée par une analyse des besoins des investisseurs et de leur perception des Comores.
  - Analyse de l'offre territoriale (comorienne) : positionnement actuel, adéquation de la stratégie économique globale par rapport à la demande, analyse de l'offre physique (infrastructures, zones d'activités, offre foncière), de la disponibilité et de la qualification des ressources humaines, de la législation et de la réglementation, etc... et offre de services aux investisseurs, etc. Cette analyse a pour but d'identifier les écarts et carences existantes dans l'offre territoriale comorienne.
  - Analyse concurrentielle : analyse du positionnement des pays concurrents des Comores selon trois catégories : destinations concurrentes de la zone Afrique Océan Indien, concurrents sectoriels (qui peuvent hors de la zone), concurrents « mûrs ». Cette analyse doit permettre d'identifier les bonnes pratiques dont peuvent s'inspirer les Comores et d'évaluer les forces et faiblesses des Comores relativement à ses concurrents.
- Définir une stratégie : une fois le diagnostic complété et actualisé, il s'agira de faire des choix stratégiques. Ces choix devront porter sur les éléments suivants :
  - Objectifs d'attraction d'IDE à 3, 5 et 10 ans (nombre de projets, nombre d'emplois nouveaux créés et qualification, valeur des investissements, etc.)
  - Ventilation sectorielle / fonctionnelle des objectifs d'attraction des IDE. Les secteurs et fonctions cibles devront être en nombre limité.
  - Définition des pays cibles : priorisation des pays cibles de promotion / prospection
  - Définition des indicateurs de suivi de la performance
  - Définition des propositions de valeur des Comores pour chacun des secteurs cibles

- Définir une feuille de route pratique et complète

Une fois la stratégie définie, il sera nécessaire d'établir une feuille de route exhaustive de mise en œuvre de la stratégie. La feuille de route doit être organisée par volet (à définir selon besoins : RH, promotion/communication, organisation, innovation, etc.) et prévoir une série d'actions concrètes projetées dans un calendrier. Pour chaque action, il conviendra de déterminer l'objectif à atteindre, les étapes clés, le responsable de l'action, les partenaires à mobiliser, les moyens humains et financiers nécessaires, les atouts et risques à anticiper.

- Identifier les « quick wins » recherchés sur l'année 2023 /2024 : la feuille de route devra être complétée par une sélection de quick wins à atteindre dans les 24 prochains mois.

## **Recommandation 2 : Mettre en place un programme complet de formation à destination du personnel technique de l'ANPI et des autres acteurs institutionnels de l'attractivité comorienne**

L'amélioration de l'attractivité des Comores passe nécessairement par une mise à niveau du personnel technique de l'ANPI, en particulier les chargés de projet, et ses partenaires.

Ce programme de formation couvrira des modules sur l'ensemble du cycle des projets d'IDE, à savoir :

- Stratégie IDE
- Veille stratégique et intelligence économique
- Organisation et gouvernance
- Promotion / marketing international
- Prospection
- Gestion de projet
- Aftercare
- Conseil stratégique aux autorités (policy advocacy)

## **Recommandation 3 : Démarrer une action de prospection internationale auprès d'investisseurs étrangers (lead generation)**

La prospection est une activité de long terme indispensable pour accroître la performance des Comores en matière d'attraction d'IDE.

Compte tenu des délais de mise en œuvre de ces actions, il est vivement recommandé de lancer des actions de prospection internationale - sur les secteurs cibles connus - sans attendre la mise en œuvre des recommandations 1 et 2, ne serait-ce que pour commencer à structurer des réseaux et déclencher des prises de contact à l'international.

## Recommandation 4 : Etablir une stratégie particulière à destination de la diaspora

Les rapports existants sur le climat des affaires comorien soulignent tous la place incontournable de la diaspora dans l'équilibre économique du pays.

La diaspora constitue un gisement d'opportunités qu'il faut exploiter, y compris en matière d'investissement international.

Des programmes sont déjà en cours à destination de la diaspora comorienne mais il apparaît important de renforcer ces liens par des actions aux Comores mais aussi sur les destinations où la diaspora est présente.

Pour ce faire, il est fortement recommandé de mettre place une action spécifique à destination des comoriens à l'international : recensement, localisation, qualification, sélection de profils clés, élaboration d'un programme spécifique par catégorie cible / mise en place d'un « programme ambassadeurs », mise en œuvre du programme...

## Recommandation 5 : S'appuyer sur le nouveau Code des investissements afin d'instituer les zones économiques spéciales (ZES)

Les zones économiques spéciales sont des outils de développement économique essentiels à l'accélération du développement des marchés émergents. Elles constituent un vecteur puissant d'attractivité, montée en gamme et diversification des activités industrielles et logistiques. De nombreux pays - notamment en Afrique subsaharienne - ont déployé ces zones avec succès, même si de nombreux défis restent posés.

La création de ZES doit notamment anticiper les étapes suivantes :

- Définition du positionnement stratégique des ZES à développer (secteurs et activités cibles)
- Cartographie, localisation et dimensionnement des zones à prévoir
- Définition du modèle économique le plus adapté (privé, public ou partenariat public-privé)
- Définition du modèle d'exploitation des ZES
- Recherche de partenaires privés pour le développement et la gestion des zones
- Définition du modèle d'incitations – fiscales, financières et autres
- Définition des conditions d'éligibilité des entreprises destinées à opérer depuis ces ZES
- Lancement des études de faisabilité technique
- Lancement d'une opération de prospection des investisseurs (promoteurs et opérateurs industriels)





## Soutenir les secteurs porteurs et accélérer la croissance du commerce extérieur

### Constats

Comme nombre de pays insulaires de dimension relativement modeste, l'économie comorienne est largement dépendante de ses échanges commerciaux avec l'extérieur. L'ultra dépendance aux importations pèse sur l'économie comorienne et sa population.

Le document de stratégie Pays 2021–2025 de la Banque Africaine de Développement (BAfD) souligne que, si le déficit structurel de la balance courante de l'Union des Comores est atténué par le volume des transferts et des dons extérieurs, le déficit de la balance commerciale demeure néanmoins important et structurel. Globalement, le taux de compensation des importations par les exportations ne dépasse pas 10%. Seuls les transferts de fonds de la diaspora, (13% du PIB en moyenne sur la période 2015-2018) et les dons extérieurs permettent d'atténuer le déficit de la balance courante.

La BAfD relève en particulier une forte dépendance aux produits importés dans le secteur alimentaire. Le secteur agricole est caractérisé par une agriculture de subsistance, des méthodes de culture traditionnelles, entraînant une productivité faible et une exposition plus forte au changement climatique et aux fluctuations des cours du marché international. Globalement, le secteur agricole local ne parvient pas à satisfaire la demande locale. La production vivrière se compose principalement de tubercules et de certains fruits. La production céréalière - dont le riz - est extrêmement limitée, entraînant 30 000 et 40 000 tonnes d'importation de riz par an.

Dans le même temps, le secteur agricole mobilise près de 57% de la population active et contribue pour près de 30% du PIB. Il génère cependant, à lui seul, 90% des recettes d'exportation à travers les trois produits de rente que sont la vanille, le girofle et le ylang-ylang. Les exportations sont principalement destinées aux marchés européens et asiatiques.

Ainsi, le secteur agricole occupe une place centrale dans le développement d'une économie moins dépendante aux importations, ce qui passe nécessairement par la diversification et l'intensification de la production, la transformation des produits et le développement des chaînes de valeurs agricoles.

Pour y parvenir, le pays doit mieux tirer parti de sa participation aux instances internationales telles que la Commission de l'Océan Indien (COI), le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA) et la Communauté de Développement d'Afrique Australe (SADC). Ces instances doivent pouvoir servir d'accélérateur pour l'intégration commerciale et productive des différents secteurs de l'économie comorienne.

En se rapprochant davantage du tarif extérieur du COMESA, les Comores ont significativement simplifié et réduit les régimes tarifaires applicables au commerce extérieur.

Enfin, les acteurs rencontrés soulignent la nécessité de structurer l'économie informelle, qui représente la majorité des entreprises de l'archipel. Ils pointent également la nécessité d'un meilleur encadrement et d'une plus grande transparence de la commande publique et une concurrence plus saine.

## Recommandation 1 : Etablir une stratégie nationale et un programme de soutien en faveur du commerce extérieur

La performance des Comores à l'export nécessite une action globale d'envergure, dédiée au commerce international. Cette action doit notamment comprendre les initiatives suivantes :

- Actualiser le diagnostic des secteurs de l'économie comorienne pour identifier les secteurs à fort enjeux et à fort potentiel
- Identifier et prioriser les secteurs à fort potentiel à l'export, en fonction de leur poids actuel dans l'économie locale, de la demande internationale et du positionnement des pays concurrents
- Définir, pour chaque secteur prioritaire, une feuille de route à l'export avec identification de marchés cibles, objectifs à court, moyen et long terme, et actions clés à mettre en œuvre
- Identifier les acteurs clé des secteurs prioritaires et proposer un programme collectif de formation à l'export
- Accompagner chaque acteur dans la définition d'une stratégie et d'une feuille de route à l'export (avec objectifs, moyens, répartition des rôles, et indicateurs de suivi de la performance)

## Recommandation 2 : Poursuivre et accompagner les efforts engagés en soutien des secteurs d'avenir du pays

Les secteurs identifiés comme porteurs doivent assurer la transition indispensable de l'économie comorienne, vers une économie plus diversifiée, à plus forte valeur ajoutée, et davantage tournée vers l'international.

Le Plan Comores Emergent 2030 a ainsi identifié 5 secteurs porteurs qu'il convient d'accompagner avec une attention particulière :

**1. Tourisme et artisanat** : l'ambition affirmée par le PCE 2030 est de « hisser les Comores au rang des destinations touristiques de référence dans l'Océan Indien ». Le tourisme et l'artisanat constituent des vecteurs puissants de montée en gamme et de diversification de l'économie comorienne. Pour y parvenir, les Comores misent ainsi sur l'écotourisme, l'agrotourisme, le tourisme balnéaire et le tourisme culturel.

**2. Economie bleue** : l'exploitation des ressources – dans le respect des exigences de développement durable – constitue un levier de développement majeur.

La structuration d'une économie bleue pourrait permettre le développement d'activités de recherche & développement au profit de secteurs à forte valeur ajoutée tels que les biotechnologies, la pharmacie, la chimie, la cosmétique, l'exploitation minière et l'énergie.

**3. Agriculture** : mettre en place un programme de développement des chaînes de valeur agricoles. Il s'appuiera sur une gouvernance améliorée du secteur et un accès plus facile au financement. Le développement des filières agricoles est essentiel pour la prospérité économique des Comores car il doit servir les objectifs suivants :

- Favoriser l'intensification et la diversification de la production agricole locale
- Favoriser le développement des communautés rurales
- Favoriser le développement d'industries de transformation
- Accroître les exportations

A titre d'exemple, les acteurs privés rencontrés lors des consultations locales ont évoqué la nécessité de structurer une filière volaille aux Comores en se reposant sur deux piliers, une branche œufs et une autre viande.

**4. Niches industrielles** : le PCE 2030 vise explicitement à développer une économie forte où le secteur industriel manufacturier a une part importante, a une part importante dans la création de richesse et joue un rôle central dans la modernisation de l'économie comorienne.

Le développement de niches industrielle passe par la valorisation des produits pour lesquels les Comores disposent d'un avantage comparatif avérés, tels que les produits de la mer, les huiles essentielles et les produits cosmétiques naturels.

A terme, l'objectif de la stratégie de niches industrielles est d'amorcer le développement d'un tissu de petites et moyennes entreprises à fort potentiel de création d'emplois qualifiés et l'émergence d'une production à plus forte valeur ajoutée capable de pénétrer de nouveaux marchés à l'export.

5. **Services financiers** : la position stratégique des Comores, au carrefour de l'Asie et de l'Afrique, constitue un argument de poids pour se positionner en pivot des flux financiers actuels et futurs entre les deux continents.

Les besoins de développement économique en Afrique et les liens croissants entre investisseurs asiatiques et l'Afrique justifient la nécessité d'une place financière internationale aux Comores.

L'archipel peut également miser sur sa proximité culturelle avec les pays du Golfe et l'Arabie Saoudite en particulier pour faciliter les flux entre investisseurs internationaux et besoins de développement en Afrique. Le projet Moroni Finance Smart City trouve donc toute sa justification et doit être poursuivi.

Enfin, ces actions peuvent être l'occasion d'accélérer la structuration du secteur informel, par un recensement et une intégration progressive des entreprises et opérateurs contribuant directement ou indirectement à ces secteurs sans existence officielle.

### **Recommandation 3 : Accélérer la certification qualité des produits et la labélisation aux standards internationaux.**

Mettre en place et élargir le programme de certifications (ISO et BIO), appellations contrôlées, sur les produits et entreprises désireuses de se développer à l'export avec un accompagnement aux normes internationales.

Le secteur du tourisme peut aussi bénéficier d'une certification Agritourisme ou Ecotourisme déjà présent dans certaines îles similaires. Cette certification permet de favoriser le développement d'un pan de l'économie touristique encore trop peu présente aux Comores.



## **Promouvoir l'entrepreneuriat jeune et féminin, former les ressources disponibles et les orienter vers des compétences clés**

### **Constats**

Les Comores ont instauré l'égalité des salaires à compétence égale pour les administrations, bien que les femmes soient encore sous représentées aux postes de direction. Cette mesure constitue une avancée symbolique forte du Comores par rapport à de nombreux pays d'Afrique. Malgré cette avancée, les femmes font encore face à des difficultés structurelles en matière d'émancipation professionnelle. Les difficultés énoncées dans le livre blanc prennent une dimension plus prégnante pour les femmes (Accès au crédit, au financement, foncier, etc), alors que celles-ci portent de nombreux projets professionnels pouvant être de réelles opportunités pour le développement économique du pays.

Il est aussi important de rappeler l'importance de la diaspora dans l'économie comorienne et parfois son influence dans les questions d'entrepreneuriat sur l'archipel. Bien qu'il soit important de distinguer les différents niveaux d'implication des personnes de la diaspora (1ère génération, 2ème génération etc.), les Comores peuvent bénéficier de l'apport de la diaspora en plus de son apport financier déjà connu.

Par ailleurs, le pays manque de main d'œuvre qualifiée. Les acteurs du secteur privé déplorent un système de formation qui est insuffisamment adapté aux besoins des entreprises :

- Il existe des disparités trop importantes entre les femmes vivant en ville et les femmes vivant en contexte rural, qui n'ont pas eu accès à la même éducation
- S'il existe des filières professionnelles, les cursus plus généralistes proposés à l'université (droit, administration économique et sociale, Histoire) pourraient prévoir une connexion plus importante avec les entreprises afin de mieux répondre aux besoins concrets de l'économie locale
- Le système éducatif et de l'enseignement supérieur est dépourvu de centres d'orientation professionnelle.



- Les initiatives de soutien à la formation de la part des acteurs du développement manquent de lisibilité pour les bénéficiaires, ce qui complique la mise en adéquation des compétences locales avec les besoins économiques.
- Enfin, et plus généralement, le Plan Comores Emergent rappelle que « la population compte une proportion importante de « personnes inactives » (...) La situation des jeunes est une préoccupation majeure. Le pourcentage de jeunes entre 15 et 35 ans qui ne sont ni dans le système éducatif, ni dans l'emploi, est de 36,2% ».

## Recommandation 1 : Renforcer la promotion de l'entrepreneuriat jeune et féminin

Poursuivre la promotion de l'entrepreneuriat jeune et féminin aux Comores, incluant la création d'un fonds de garantie spécifique et orienté pour cette population cible.

La promotion de l'entrepreneuriat peut prendre diverses formes telles que des programmes de soutien, des appels à projets ou encore des formations. Pour démarrer, il serait opportun de s'appuyer sur les entrepreneurs ayant déjà eu du succès pour en faire la promotion.

Le programme de promotion de l'entrepreneuriat devra comprendre :

- Recensement des besoins spécifiques des entrepreneurs jeunes et féminins
- Elaboration d'un programme de soutien et de promotion adapté en fonction des besoins identifiés
- Définition des critères d'éligibilité des entrepreneurs pouvant bénéficier du programme
- Campagne d'information et recensement des entrepreneurs potentiellement éligibles
- Sélection des entrepreneurs sur dossier
- Instruction des dossiers
- Actions de soutien et de promotion

Ce programme devra s'accompagner au préalable d'un recensement des outils de financement pouvant être mobilisés.

## Recommandation 2 : Etablir un diagnostic des besoins et carences en matière de formations professionnelles

Réaliser un diagnostic des besoins et carences en matière de formations professionnelles. Former et orienter la jeunesse comorienne vers des formations plus professionnalisantes, création de lycées techniques ou agricoles.

Ses formations peuvent être dispensées en alternance avec des entreprises du secteur privé, il est envisageable d'orienter ces formations sur les secteurs les plus porteurs aux Comores comme l'agriculture, la pêche et le numérique.



## Accélérer les initiatives environnementales

Les entretiens ont permis d'identifier un levier de croissance et développement économique autour du développement durable et d'une meilleure performance environnementale en particulier.

### Constats

Les Comores de par leur position géographique dispose d'un environnement riche et diversifié ; néanmoins, le dérèglement climatique en cours vient fragiliser cet écosystème. Il est primordial pour que les différents acteurs public et privé se sentent concernés par ce problème et adaptent leurs méthodes de travail.

La gestion des déchets est un véritable enjeu aux Comores. Pour l'instant, il n'y a qu'à Moroni et Moutsamoudou qu'est organisée leur collecte. Il est facile de voir l'impact néfaste qu'entraîne cette non-gestion, sur les plages par exemple, mais aussi et surtout un problème de salubrité publique. Le recyclage des couches est aussi un véritable problème. Aujourd'hui, il n'existe pas de solution pour les recycler.

Différentes associations et entreprises se sont saisies du problème, mais réclament des aides plus conséquentes de l'état pour la réussite de leurs projets.

## Recommandation 1 : Initier la création d'une filière de valorisation des déchets

Les déchets en étant valorisés peuvent devenir une ressource, à l'instar du recyclage du plastique en énergie, de la valorisation de compost pour les terrains agricoles...

Pour cela il convient d'établir :

- Un diagnostic des besoins en matière de valorisation des déchets, ainsi que des opportunités possibles pour le secteur privé et le secteur public,
- Une stratégie économique dédiée à la valorisation des déchets, avec une répartition des rôles entre acteurs privés et publics
- Une feuille de route de mise en œuvre à laquelle devra être associée un modèle économique et plan de financement.

## Recommandation 2 : Créer des décharges et centres de transfert

Pour valoriser les déchets et répondre à ces enjeux, l'Etat doit investir dans ses infrastructures et peut avoir recours aux bailleurs de fonds en investissant sur des initiatives et projets individuels.

Pour cela il convient de réaliser :

- Un état des lieux des besoins en infrastructure de gestion des déchets
- Une stratégie de renforcement des infrastructures de gestion des déchets
- Un plan d'action et de proposition de financement associée
- Un plan de renforcement des capacités de l'agence nationale de gestion des déchets récemment créée.

Certains acteurs préconisent la création de petites unités de traitement des déchets sur les différentes îles, car les déchets sont liés à la taille de la population.

## Recommandation 3 : Sensibiliser les entreprises aux politiques de responsabilité sociale et environnementale

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) se définit comme l'ensemble des pratiques et engagements pris par les acteurs économiques pour inscrire leur action et empreinte sociale et environnementale de façon durable, soutenable et positive. Ce corpus de pratiques et principes constituent désormais des standards internationaux examinés de près de la part des acteurs internationaux, qu'ils soient financeurs ou investisseurs étrangers. La RSE est donc essentielle, d'abord pour le développement durable des Comores, mais également pour son attractivité économique et internationale. Il convient donc de :

Assurer la promotion de ces politiques auprès des entreprises, en démontrant l'utilité sur le long et court terme de la préservation de l'environnement et de la responsabilité sociale des entreprises.

L'action de sensibilisation pourra prendre la forme d'ateliers ou de formations auprès des entreprises.

Cette action de sensibilisation est d'autant plus importante que la RSE devient un critère central des dirigeants d'entreprises internationales dans leurs stratégies d'investissements.

Pour attirer des investisseurs, les Comores, à l'instar des pays concurrents, doivent donc être en mesure de rassurer les entreprises en matière de mise en œuvre effective des politiques RSE.

# Annexes



## Revue documentaire :

- Guide des investissements aux Comores, Comesa, Regional Investment Agency & ANPI.
- Business Agenda du MODEC, Rapport Final : « 10 défis pour un secteur privé compétitif et porteur de croissance. »
- Document de Stratégie pays 2021-2025, Comores, Groupe de la Banque Africaine de Développement, Février 2021
- Plan d'action pour réformes sur le climat des affaires, Union des Comores, Groupe de la Banque Mondiale, Juin 2021
- Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Union des Comores, EDIC 2015-219, Rapport Intermédiaire, ministère des Finances, de l'Economie, du Budget de l'Investissement et du Commerce Extérieur chargé des privatisations, Avril 2015
- Conférence des partenaires au développement des Comores, Notes Sectorielles & Fiches de projets. Novembre 2019
- Conférence des partenaires au développement des Comores, Synthèse, Novembre 2019
- Rapport d'activité ANPI, 2020-2021
- Stratégie de promotion de l'investissement et marketing de la destination Comores, Youmann Consulting, 2021



**Tableau des entretiens réalisés (selon la chronologie des entretiens réalisés sur place)**

Organisme	Position	Nom
Association, des Cultivateurs et Préparateurs de Vanille	Président, Secrétaire général, Trésorier, Conseiller technique	Aboubacar Abdoul
Aden (mise en bouteille et commercialisation de l'eau minérale)	Président, Directeur Général, Directeur Ressource Humaine, responsable qualité	Cheikh Ahmed Saïd Nassur Bathvessa Khalil
Innovent	Chargée de projet	Nahida Houssein
ACtIC (Association Comorienne des TIC)	Directeur des opérateurs / Comores Lab'	Youssouf Abdoul-Majid
ANPI (Agence Nationale pour la Promotion des Investissements)	Directrice Générale et Directeur Général Adjoint	Nadjati Soidiki Mohamed Houssein Madi
Service Veille-étude	Chef de service	Abdoulanziz Idjabou
MODEC (Mouvement des entreprises Comoriennes)	Directeur exécutif	Djamal-dine Moussa (dit Kadhafi)
Tribunal de Commerce	Président du Tribunal	Ahamada Hamidou (Hafidhu)
Hôtel Retaj	Directeur	Ben Karro
Projet intégré Développement Chaînes de valeurs et Compétitivité (PIDC)	Responsable PME	Hassan Hadji
Telma Comores	Directeur régulation et HSE	Karim Attoumani Mohamed
ANPI (Agence Nationale pour la Promotion des Investissements)	Bureau création d'entreprise	Mohamed N.
MODEC (Mouvement des entreprises Comoriennes)	Ancien directeur exécutif	Mouzaoui Amroine

Organisme	Position	Nom
Agence Générale des Impôts et Douanes (AGID)	Directeur général	Hamadi Mohamed Sohir
AMS	Gérante	Asna Said Allaoui
Plateforme des jeunes entrepreneurs	Président et membres du bureau	Président Ibrahim
AFIDEV / Expertise France	Chef de projet Chef de projet adjoint	Eric Force Habib Hammami
Maison de l'emploi	Directeur Responsable service insertion	DG : Saidi Hassani Resp service insertion : Arfa Blonde
EFOICOM (Entreprendre au Féminin dans l'Océan Indien-Comores)	Trésorière Ngazidja	Abidate Abdourahamane
UCCIA (Union de chambre de Commerce, de l'industrie et de l'Artisanat des Comores)	Secrétaire général	Djamil Boinali
Nouvelle Opaco (Nouvelle Organisation Patronale des Comores)	Membre et conseiller	Ayad Bourhane
Exim Bank Association des banques et établissements financiers	Directeur général	Guy Rwaburima
DNSAE (Direction nationale des Stratégies Agricoles et de l'Elevage)	Directeur Général Adjoint	Mohamed Issimaila
INRAPE (Institut National de Recherche pour l'Agriculture, la Pêche et l'environnement)	Directeur général	Dr. Hamza A. Azali
ANGD (Agence Nationale De Gestion Des Déchets)	Directeur général	Oussoufa Mzé
OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires)	Référent OHADA Comores Notaire	Ahmada Moussa Ibouri Ascandar
AFD (Agence Française de Développement)	Responsable secteur privé	Nichad Abbas
ANPI (Agence Nationale pour la Promotion des Investissements)	Equipe ANPI	Fayal Mohamed

Organisme	Position	Nom
CCIA Anjouan (Chambre de Commerce d'Anjouan)	Ressource Humaine, ancien SG	Zakiddine Abdoullatif
AMIE (Appui aux Micro-Entreprises)	Chef d'antenne Anjouan	Nayer Abdou Rabi
EFOICOM (Entreprendre au Féminin dans l'Océan Indien-Comores)	Trésorière	Zemabou Mohamed
ANRTIC (Autorité Nationale de Régulation des TIC)	Directeur général/ Conseiller Technique / Directeur Technique	Said Mouinou Ahamada
Chambre d'agriculture	Président par interim	
Gouvernorat d'Anjouan	Gouverneur	Anissi Chamssidine
Agence Générale des Impôts et Douanes (AGID) Anjouan	Directrice régionale, Conseiller, Directeur grandes entreprises	Hammati Ali Saïd Ankili Abdallah Daoud
Ndzuan Gold	Directeur	Hammati Ali Saïd Ankili Abdallah Daoud
Maitre Aicham Itibar	Avocat	Maitre Aicham Itibar
ANADEN (Agence Nationale du Développement du Numérique)	Directeur Général / Chargé d'affaires juridiques/ Responsable Innovation	Chamsoudini Mzaouiyani/ Najid Youssoupha / Nasma Saandi
Douanes	Conseiller technique	Ali Hamissi Moussa
Maitre Hadji Chabani	Avocat	Maitre Hadji Chabani
ANPI (Agence Nationale pour la promotion des Investissements)	Directrice générale	Nadjati Soidiki
Comores télécom	Directeur général	Said Ali Chayhane
Ambassade de France	Ambassadeur	Sylvain Riquier
Union européenne	Chef de bureau Comores	Pierre Beziz

**Livre blanc du  
climat des affaires  
aux Comores**

