

**Suivi et analyse de l'investissement étranger :**  
**Comment bâtir des institutions viables**





## Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Cadre juridique et institutionnel.....	4
2.1.	Tour d'horizon .....	4
2.2.	Responsabilités et centres d'intérêts institutionnels .....	5
2.2.1.	Les Instituts de statistiques .....	5
2.2.2.	Les banques centrales.....	6
2.2.3.	Les Agences de promotion des investissements .....	8
2.2.4.	Le ministère des Finances .....	9
2.2.5.	Autres organismes gouvernementaux.....	10
2.2.6.	Les Bourses de valeurs .....	10
2.2.7.	Les organisations du secteur privé .....	11
2.2.8.	Organismes d'enseignement et de recherche .....	12
2.3.	La Coordination.....	12
2.3.1.	Structures générales de coordination .....	12
2.3.2.	Coordination pendant le cycle d'un projet.....	16
2.4.	Mandats légaux et confidentialité .....	20
2.4.1.	Mandats institutionnels .....	20
2.4.2.	Mandats légaux pour la coordination .....	23
3.	Ressources humaines.....	25
3.1.	Tour d'horizon .....	25
3.2.	Personnels et recrutement .....	25
3.2.1.	Compétences techniques et Cycle de Projet .....	26
3.2.2.	Pratiques professionnelles efficaces.....	28
3.2.3.	Effectifs employés.....	29
3.3.	Recruter et garder le personnel .....	31
3.3.1.	Descriptions de poste.....	32
3.3.2.	Qualifications et expérience.....	33
3.3.3.	Formation et assistance technique .....	34
3.3.4.	Motivation du personnel, développement et environnement de travail .....	35
4.	Normes et codes des données internationales .....	38
4.1.	Tour d'horizon .....	38
4.2.	Actif et passif étrangers .....	38
4.2.1.	Manuel de la balance des paiements du FMI, 5 <sup>ème</sup> édition (MBP5).....	39
4.2.2.	Le GDDS, la SDDS, et les initiatives liées .....	45
4.3.	Intentions et perceptions des investisseurs .....	49
4.4.	Responsabilité sociale des entreprises .....	54
5.	Systèmes de suivi.....	60

5.1.	Tour d'horizon .....	60
5.2.	Les enquêtes .....	61
5.2.1.	Registre des investisseurs, échantillonnage et inventaire des références.....	61
5.2.2.	Coordination et rationalisation des enquêtes .....	63
5.2.3.	Conception et contrôle du formulaire.....	65
5.2.4.	Gestion des travaux d'exécution.....	66
5.2.5.	Gestion des travaux d'exécution et des données .....	68
5.3.	Données issues des Méthodes « hors enquête ».....	73
5.3.1.	Données nationales.....	74
5.3.2.	Sources internationales .....	76
5.4.	Logiciel d'enregistrement et de compilation .....	79
6.	Analyse des flux de capitaux privés étrangers et plans d'action .....	82
6.1.	Analyse et stratégie actuelles .....	83
6.2.	Impératifs d'analyse et de stratégie .....	85
6.3.	Renforcement des capacités et dispositifs institutionnels .....	94
7.	Priorité politique, action et évaluation .....	97
7.1.	Profil politique des CPE.....	97
7.2.	Mise en œuvre des recommandations.....	100
7.2.1.	Mise en œuvre des plans d'action politique .....	100
7.2.2.	Mise en œuvre des recommandations de renforcement des capacités .....	102
7.3.	Évaluation des capacités .....	104
8.	Le partenariat avec le secteur privé .....	107
8.1.	Tour d'horizon .....	107
8.2.	Justifications du partenariat.....	107
8.3.	L'organisation du secteur privé.....	108
8.4.	Les campagnes de sensibilisation .....	111
8.4.1.	Les séminaires de sensibilisation .....	112
8.4.2.	Les campagnes médiatiques.....	113
8.4.3.	Mesures de sensibilisation ad hoc .....	114
8.5.	Échanges techniques.....	115
8.6.	Rétroaction des résultats .....	117
8.6.1.	Séminaire de clôture et de diffusion des résultats.....	117
8.6.2.	Publication ou diffusion des résultats .....	118
8.6.3.	Les données : qualité, intégrité et accès du public.....	120
8.7.	Changements de politique.....	122

## Liste des graphiques

Graphique 1	Répartition indicative des fonctions entre le GTN (Groupe de travail national) et le Secrétariat.....	14
-------------	---	----

Graphique 2	Liens entre le Service Dirigeant et le GTN (Groupe de travail national) .15
Graphique 3	Cycle de projet typique .....16

### **Liste des tableaux**

Tableau 1	Banque de Namibie - Qualifications et expérience .....33
-----------	--

### **Liste des encadrés**

Encadré 1	Meilleures pratiques en matière de mandats légaux .....21
-----------	---



SADC Communauté de développement de l'Afrique australe  
SDDS Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières (*Special Data Dissemination Standard*)  
SYGADE Système de gestion et d'analyse de la dette (mis au point par la CNUCED)

UEMOA Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
WAIFEM *West African Institute for Financial and Economic Management* (Institut ouest-africain de gestion économique et financière)  
WAMZ Zone monétaire ouest africaine (*West African Monetary Zone*)



## 1. INTRODUCTION

Depuis le début des années 1980 la volatilité des marchés internationaux de capitaux, impulsée par la levée des entraves à la libre circulation des capitaux dans la plupart des pays, a provoqué de nombreuses crises économiques de dimension mondiale. Cela a conduit la communauté internationale à mieux percevoir les avantages de la politique économique dans l'amélioration du suivi des flux internationaux de capitaux privés, tant pour les pays à faible revenu que pour l'ensemble de l'économie mondiale. Un meilleur processus de suivi doit améliorer la transparence des données et, de ce fait, encourager la stabilité des capitaux privés. En outre, avec l'ouverture croissante des pays à faible revenu à des marchés financiers sophistiqués, comprenant des dettes à court terme et des investissements en portefeuille, le suivi de ces flux devrait accroître l'efficacité des politiques y afférentes.

Toutefois, force est de constater l'échec de la communauté internationale à reconnaître la difficulté d'un tel suivi. Des normes et codes internationaux ont été établis pour le suivi. Cependant, premièrement la grande majorité des économies à travers le monde ne respectent pas ces normes. La plupart des pays à faible revenu (et même la plupart des économies de l'OCDE) ne seraient pas capables de les respecter en l'absence d'un renforcement des institutions en charge du suivi. Ils utilisent souvent des données secondaires très peu fiables, telle que la proportion estimée de dossiers approuvés par une agence de promotion des investissements, ou un solde résiduel de la Balance de paiements (BDP) une fois estimées les autres rubriques. Deuxièmement, le suivi en tant que tel n'aurait que peu d'intérêt si les données collectées ne servent pas à l'analyse et à l'action politiques dans les pays à faibles revenus, et à la communauté internationale pour stabiliser

les capitaux privés. En effet, dans la mesure où de meilleures données permettent de mieux suivre la volatilité des capitaux privés, l'absence d'analyse et de réponse politique serait susceptible d'exacerber la volatilité et les crises, en désorientant la promotion des investissements et les efforts de la politique macroéconomique, tout en amplifiant le « comportement moutonnier » des investisseurs.

En réponse à ces préoccupations, les gouvernements suisse et britannique ont mis sur pied, depuis l'an 2000, un Programme de renforcement des capacités en analyse des flux de capitaux privés étrangers (PRC CPE), qui vise à créer des institutions viables pour surveiller, analyser et améliorer les politiques afférentes aux capitaux privés étrangers<sup>1</sup>. Conscients des problèmes de suivi et d'analyse auxquels ils étaient confrontés, 47 pays d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes ont bénéficié du programme<sup>2</sup>. Dans l'exécution de ses activités, le programme collabore étroitement avec le Secrétariat du Commonwealth, le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et la Banque mondiale, ainsi qu'avec de

---

<sup>1</sup> Le programme est mis en oeuvre par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), le *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos* (CEMLA), *Development Finance International* (DFI), le *Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa* (Institut de gestion macro-économique et financière d'Afrique Orientale, MEFMI), et le *West African Institute for Financial and Economic Management* (WAIFEM). Son financement est assuré par le Danemark, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni, l'Union européenne, et par 14 pays en développement. Le programme a également bénéficié d'apports émanant des toutes les principales organisations internationales (le Secrétariat du Commonwealth, le FMI, l'OCDE, la CNUCED, et le Groupe de la Banque mondiale) ainsi que des principaux pays de l'OCDE (Australie, Belgique, Canada, Nouvelle Zélande, Pologne et Royaume-Uni).

<sup>2</sup> Depuis 1997, le Programme a couvert des projets des pays suivants : L'Afrique du Sud, l'Argentine, les Bahamas, la Barbade, le Bénin, la Bolivie, le Botswana, le Burkina Faso, le Cameroun, la République Centrafricaine, le Chili, la République du Congo, le Costa Rica, la Côte d'Ivoire, l'Ethiopie, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée-Bissau, la Guinée Equatoriale, le Guyana, le Honduras, la Jamaïque, le Kenya, le Lesotho, le Malawi, le Mali, Maurice (l'Île), le Mexique, le Mozambique, la Namibie, le Nicaragua, le Niger, le Nigeria, le Paraguay, le Pérou, le Sénégal, le Swaziland, la Tanzanie, le Tchad, la Trinité et Tobago, le Togo, l'Ouganda, l'Uruguay, le Venezuela, la Zambie, le Zimbabwe.

nombreuses banques centrales et bureaux de statistiques de l'OCDE afin de s'assurer d'un accès permanent aux meilleures pratiques au niveau international.

Du fait de leur participation au programme et de leur engagement à adopter les meilleures pratiques, les pays participants ont fait des progrès significatifs dans la consolidation des structures institutionnelles et dans l'amélioration du suivi, de l'analyse, de la dissémination, et de l'action politique. Cet ouvrage tire les principaux enseignements tirés du programme sur la manière de réaliser de tels progrès institutionnels. Il complète d'autres publications disponibles qui traitent des enseignements techniques et analytiques du programme<sup>3</sup>.

Chaque aspect fondamental de la consolidation des institutions est traité dans un des chapitres : à savoir les structures institutionnelles et juridiques (chapitre 2) ; la gestion des ressources humaines et l'environnement de travail (chapitre 3) ; les normes et codes des données internationales (chapitre 4) ; les systèmes de suivi (chapitre 5) ; l'analyse des flux de capitaux privés étrangers (CPE) et la stratégie de financement du développement (chapitre 6) ; l'engagement politique, la transparence et la capacité d'auto évaluation (chapitre 7), et l'établissement de partenariats avec le secteur privé (chapitre 8).

---

<sup>3</sup> Sur les enseignements techniques, voir Baball (2002) sur la dette du secteur privé, Scheun et Bhinda (à paraître) sur le suivi de la Balance des paiements, et de nombreuses ressources techniques disponibles en ligne sur [www.fpc-cbp.org](http://www.fpc-cbp.org). Sur les enseignements analytiques, voir Martin et Rose-Innes (2004), Martin, Rogers et al (à paraître).

## 2. CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL<sup>4</sup>

### 2.1. TOUR D'HORIZON

Un suivi et une analyse viables des capitaux privés étrangers nécessitent en premier lieu un cadre juridique et institutionnel global et bien défini. Toutefois, l'expérience montre qu'aucun cadre ni aucune institution dirigeante n'est à privilégier. La clé de la réussite est l'étroite coordination entre les nombreux analystes et utilisateurs des données des secteurs publics et privés, par le biais de groupe de travail nationaux, de comités ou de groupes de travail formels au niveau national.

Une telle coordination entraîne notamment les avantages suivants :

- une amélioration de l'entente et du dialogue entre les organismes publics et privés ;
- l'accès privilégié à certains groupes d'investisseurs, offert par des agences de promotion des investissements, des ministères délégués et des chambres et associations du secteur privé ;
- un renforcement de la combinaison des mandats légaux permettant de recueillir les données de multiples institutions ;
- des avantages comparatifs pour les travaux d'exécution, la compilation, l'analyse et la diffusion ;
- la mise en commun de ressources rares, sur le plan des finances et des effectifs, avec réduction des doubles emplois ;

---

<sup>4</sup> Les noms et les structures institutionnels peuvent varier selon les pays ; cette publication emploie donc des titres génériques.

- un allègement maximum du fardeau pesant sur une communauté d'investisseurs extrêmement sollicitée pour des enquêtes ;
- un échange des données et de l'analyse améliorant la prise de décision dans les secteurs publics et privés ;
- une coordination des données entrant dans la formulation de la politique, et des initiatives régionales et internationales.

Les structures juridiques et institutionnelles se caractérisent par trois aspects essentiels : des responsabilités clairement définies (section 2.2) ; une coordination efficace (2.3) ; et des mandats légaux (2.4).

## **2.2. RESPONSABILITES ET CENTRES D'INTERETS INSTITUTIONNELS**

L'un des problèmes dans la mise en oeuvre des codes et normes internationaux sur les données de la balance des paiements aura été le fait que les ressources ou les mandats dont disposent les instituts de statistiques et/ou les banques centrales des pays en développement s'avèrent insuffisants, avec pour conséquences l'impossibilité de collecter des données ou de faibles taux de réponse. Pour le PRC CPE, la méthode la plus efficace consiste à impliquer plusieurs organismes des secteurs publics et privés.

### **2.2.1. Les Instituts de statistiques**

Dans tous les pays, ce sont les instituts de statistiques qui sont censés être les dépositaires des principales données et les compileurs des données de la Comptabilité nationale et de la balance des paiements. Ils sont aussi les principaux interlocuteurs dans les projets statistiques internationaux tels que le Système Général de Diffusion des Données (GDDS)

du FMI, qui fixe et contrôle les codes et normes internationaux en matière de collecte des données. Généralement, une Loi sur la statistique leur confère des pouvoirs très étendus pour recueillir des données auprès de n'importe quel groupe dans le pays. De plus, ils font habituellement partie des organismes gouvernementaux qui sont les plus compétents pour déterminer les entités à suivre (registres et échantillons d'investisseurs), la façon d'effectuer le suivi (notamment par des enquêtes et des travaux d'exécution) et la vérification de la qualité des données, et qui disposent d'un vaste réseau de succursales régionales qui les aident à recueillir les données. Cependant, dans la plupart des pays, en raison des contraintes financières et d'effectifs de ces instituts et de l'intérêt institutionnel évident des banques centrales, celles-ci ont reçu de ces instituts la responsabilité de la collecte des données de la balance des paiements. Même dans les pays où ce n'est pas le cas, on s'est rendu compte que l'institut de la statistique avait tout intérêt à coopérer avec d'autres organismes, par le biais de structures de coordination, et à centrer son activité sur ses domaines d'expertise principale et sur la diffusion de statistiques globales. Si c'est l'Institut de statistiques qui dirige la collecte des données, le statisticien du gouvernement est chargé de la direction politique, et un département des comptes nationaux ou des enquêtes économiques abrite l'Unité des Capitaux Privés Étrangers qui coordonne le travail technique.

### **2.2.2. Les banques centrales**

Les données sur les capitaux privés étrangers servent aux Banques centrales dans le cadre de leurs recommandations politiques, à la mise en oeuvre de la balance des paiements et à la gestion des réserves. Plusieurs d'entre elles ont un mandat leur permettant d'agir comme Institut de Statistiques pour la compilation des données de la balance des paiements, et ce,

en raison de leur niveau élevé de ressources financières et de personnel ; elles sont donc les interlocutrices dans les projets internationaux concernant les codes et les normes relatifs à la balance des paiements, et paraissent souvent les mieux placées pour diriger la collecte des données.

Il est par ailleurs indispensable de s'assurer de la participation de tous les départements concernés de la Banque centrale. Il s'agit notamment des Services : de la Recherche et/ou de la Statistique (compilation, analyse, méthodologie, qualité des données), qui coordonnent souvent le suivi et l'analyse ; de l'Endettement (s'il a la mission d'approuver ou de surveiller la dette extérieure du secteur privé [DESP]) ; des Changes (relations avec les bureaux de change et les banques commerciales et notifications en provenance de ceux-ci) ; du Contrôle (pour les liens avec les banques commerciales et les établissements financiers non bancaires) ; et des Relations publiques (pour les campagnes de sensibilisation et la diffusion des résultats). Ces services doivent être coordonnés au niveau du Gouverneur pour permettre un engagement et une priorité politiques, attendu que ces données influencent alors la recherche et les décisions politiques.

Cependant, de nombreuses lois sur les Banques centrales ne permettent le recueil de données qu'auprès du secteur financier, et ont dû être revues au cours de ce programme afin d'étendre leur mandat de collecte des données. Par ailleurs, les Banques centrales n'ont souvent pas assez de moyens financiers ni d'effectifs, ou manquent d'expérience pour l'organisation des travaux d'exécution dans les différentes régions du pays. Par conséquent, de nombreuses Banques centrales ont des difficultés à collecter les données. C'est la raison pour laquelle il est souvent de leur intérêt de coordonner étroitement avec

d'autres organismes (de statistiques, de promotion des investissements) disposant de bureaux dans tout le pays et d'une expérience plus étendue en matière d'enquêtes sur le terrain.

### **2.2.3. Les Agences de promotion des investissements**

Certains pays à faible revenu disposent d'Agences de promotion des investissements (API) indépendantes, qui, en général, sont juridiquement habilitées à recueillir les données auprès des investisseurs, auxquels elles octroient en échange des autorisations d'investissement. Dans les autres cas, les pays n'ont pas assez de ressources pour entretenir une API, et ont créé à la place une petite unité similaire au sein d'un ministère (par ex. ministère du Commerce, de l'Industrie ou du Développement). Ces unités ont un accès précieux au secteur privé, ce qui peut contribuer à améliorer la prise de conscience de ce dernier et les méthodes qu'il met en œuvre, l'exactitude des listes d'investisseurs, les réponses aux enquêtes, la diffusion des résultats, la vérification croisée des données avec approbation des API, et l'analyse des résultats à des fins de promotion.

La plupart de ces unités et agences essaient de mener des enquêtes auprès des investisseurs, généralement à propos des obstacles à l'investissement qu'ils rencontrent, et de temps à autre sur les investissements et les emprunts qu'ils réalisent. Toutefois, nombre d'entre elles ont été encouragées à tort, ces dernières années, à restreindre leurs fonctions de recherche et d'analyse afin de se concentrer sur la facilitation et la promotion, alors que la réussite de ces dernières est tributaire de la recherche et de l'analyse. Les unités intégrées à des ministères ont encore moins de ressources. Il s'ensuit que les enquêtes sont la plupart du temps peu fréquentes ou effectuées par des donateurs ou des organisations

internationales utilisant les API ou des organismes d'enseignement comme des « boîtes aux lettres » ; le taux de réponses est souvent peu élevé et les investisseurs ciblés se limitent parfois à des groupes particuliers, par exemple les sociétés transnationales. De plus, en raison de la faiblesse de la coordination avec les bureaux de statistiques et les Banques centrales, les données ne respectent pas toujours les définitions du 5ème Manuel de la balance des paiements (BPM5), ni la périodicité et les délais de publication du GDDS.

Les API sont donc généralement désireuses de coopérer avec d'autres organismes publics et privés, notamment si ceux-ci peuvent recueillir des données sur les perceptions des investisseurs ainsi que sur les montants effectifs des investissements. Comme pour les Banques centrales, il est important que différents services y soient représentés (par exemple la Recherche, la Promotion des investissements, la Facilitation) et coordonnés par le Directeur Général.

#### **2.2.4. Le ministère des Finances**

Dans certains pays, le ministère des Finances peut être chargé, par le biais de son unité de gestion de la dette, d'approuver ou de suivre la DESP (dette extérieure du secteur privé) et d'effectuer une analyse de la viabilité du désendettement global, qui intègre la dette du secteur privé. Dans certains cas (notamment dans la zone du franc CFA), il préside par ailleurs le comité national des statistiques de la Balance des paiements, qui recueille des données sur tous les investissements étrangers. Toutefois, à moins qu'il ait des pouvoirs d'approbation, il n'a généralement pas de mandat lui permettant de collecter les données, et il doit donc coopérer avec des organismes au sein d'un groupe de travail national (GTN), qui est souvent présidée par le ministre, le Secrétaire permanent ou le Secrétaire général.

### **2.2.5. Autres organismes gouvernementaux**

D'autres organismes recueillent ou utilisent des données, sur le sujet, provenant du secteur privé. Ils peuvent alors conclure un accord avec le GTN (Groupe de travail national), avantageux pour les deux parties, portant sur la coordination ou la fusion des enquêtes, le partage et l'analyse des données et la diffusion des résultats. Ces organismes regroupent les ministères du Commerce et de l'Industrie, les ministères du Développement économique ou de la Planification, des ministères délégués sectoriels (par exemple pour les principaux secteurs d'investissements comme le tourisme et l'industrie minière) et des structures réglementaires (par exemple pour le secteur financier), le Registre général des sociétés (qui est censé répertorier toutes les entreprises, mais dont les informations sont souvent incomplètes, dans les pays à faible revenu, en raison de ressources très limitées : voir 5.2.1), et parfois un ministère du Développement du secteur privé.

D'autre part, il est très important de ne pas impliquer les services fiscaux ou douaniers, de manière à apaiser les fortes inquiétudes du secteur privé, très répandues, quant à un risque de partage ou de vérifications croisées des données avec celles des autorités fiscales, et donc de création de nouvelles demandes fiscales, ce qui peut altérer le taux de réponse et l'exactitude des informations.

### **2.2.6. Les Bourses de valeurs**

La plupart des pays à faible revenu disposent désormais de bourses de valeurs nationales ou régionales. Lorsqu'elles sont ouvertes aux investisseurs étrangers, elles peuvent fournir des données et parfois une analyse aux GTN (Groupes de travail nationaux) concernant la

valeur de marché des actions et des obligations en portefeuille pour les entreprises cotées (quoiqu'en nombre limité), et concernant les activités des courtiers.

### **2.2.7. Les organisations du secteur privé**

Il est primordial d'inclure le secteur privé dans les GTN (Groupes de travail nationaux) étant donné que c'est le principal fournisseur de données et qu'il participe aux stratégies de développement national. De nombreux pays disposent d'organismes fédérateurs, telles que des Chambres de commerce, qui peuvent représenter le secteur privé, mais dans certains pays, cette représentation se partage entre de nombreuses associations (constituées par secteurs, régions ou groupes ethniques), qui doivent éventuellement être prises en compte. De nombreuses organisations et associations sondent également les opinions de leurs membres ou leurs tendances en matière d'investissement, et il est donc important de réduire les doublons et d'optimiser la coopération entre le public et le privé en essayant de mener des enquêtes conjointes. Cela permet aussi d'être certain que leurs méthodes d'analyse des tendances sont conformes aux exigences de la Balance des paiements, que leurs enquêtes d'opinion ne sont pas conçues pour mettre en avant les préoccupations de secteurs ou de groupes d'investisseurs particuliers, et qu'elles sont menées d'une façon professionnelle et statistiquement représentative. Ces organisations ont beaucoup contribué à améliorer le taux de réponse de leurs membres et à diffuser les résultats à ces derniers, à compléter le registre des investisseurs et à concevoir les échantillons, ainsi qu'à garantir que l'analyse et les règles d'action correspondent aux préoccupations de leurs membres.

### **2.2.8. Organismes d'enseignement et de recherche**

Certains GTN (Groupes de travail nationaux) se fournissent en analyses auprès des organismes locaux d'enseignement et de recherche. Par ailleurs, ils peuvent avoir besoin de se concerter avec ceux-ci lorsqu'ils sont chargés, par des organisations internationales, d'effectuer des enquêtes risquant de faire double emploi.

## **2.3. LA COORDINATION**

### **2.3.1. Structures générales de coordination**

Quelles que soient les institutions impliquées dans le suivi et l'analyse, il est indispensable de définir clairement une institution dirigeante. Celle-ci peut être de nature diverse : même si, dans la plupart des pays, il s'agit de la Banque centrale ou de l'Institut de statistiques, les ministères des Finances, de la Planification ou du Développement économique font aussi de bonnes instances dirigeantes.

Il est par ailleurs essentiel de disposer d'une structure de coordination bien définie. Celle-ci peut être un GTN (Groupe de travail national), un Comité de la Balance des paiements ou un groupe de travail. Elle n'inclut pas nécessairement tous les organismes intéressés par la collecte ou l'utilisation des données : elle fonctionne beaucoup mieux si seuls 2 à 5 organismes principaux sont impliqués (par exemple la Banque centrale, l'Institut de statistiques, l'API, la Bourse et une association du secteur privé). Elle a besoin d'un mandat pour faire intervenir, si nécessaire, d'autres organismes sur des aspects particuliers tels que la sensibilisation, l'échantillonnage, la méthodologie, le taux de réponse, les données, l'analyse ou la diffusion des résultats.

L'efficacité des structures de coordination est maximale lorsque ces dernières bénéficient d'un commandement et d'un engagement politiques solides (ce qui se reflète dans les plans de travail institutionnels, dans une division claire des responsabilités se fondant sur des mandats et des pouvoirs, une présentation transparente des résultats et des recommandations pour l'action politique), et d'une étroite coordination technique s'appuyant sur des mandats institutionnels élargis. Leurs besoins sont en général les suivants :

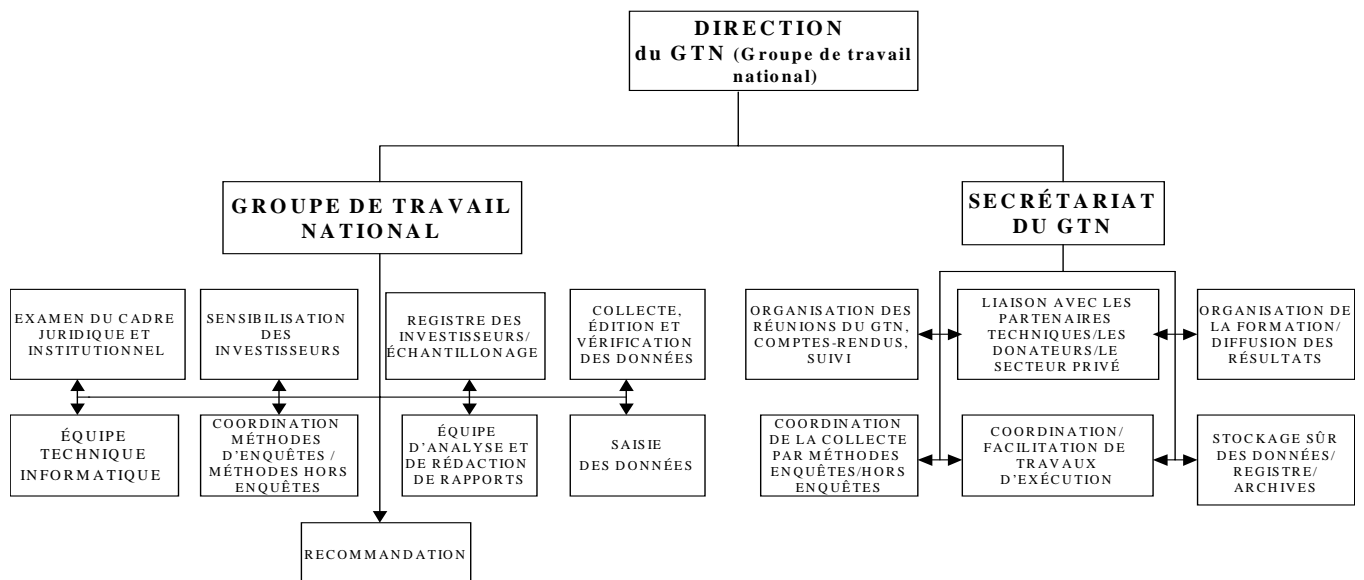
- un **Président**, qui est habituellement le Directeur général ou un Directeur de l'organisme dirigeant, supervisant le fonctionnement et tenant informés les décisionnaires, les donateurs et les partenaires techniques ;
- des **Coordinateurs** avec rang de Directeur, adjoints ou assurant l'intérim du Président, qui sont issus du même service si le travail est centralisé au sein d'un organisme, ou bien issus d'autres organismes ;
- un **Secrétariat**, pour organiser de façon efficace le flux d'informations et de ressources ; il est habituellement situé, pour une meilleure efficacité, dans le même service que le Président et dans une unité bien documentée du point de vue technique, ce qui favorise une réponse rapide aux décisions ; il organise par ailleurs la formation, le stockage des données, la gestion du registre des investisseurs et l'analyse ;
- des **Superviseurs** pour surveiller, en lien avec le Secrétariat, la façon dont le travail technique est effectué, notamment le travail d'enquête sur le terrain, l'approbation de la qualité des données, l'émission de produits destinés à l'analyse, etc. Il peut s'agir d'économistes ou de statisticiens en chef ou seniors.
- des **Enquêteurs** pour effectuer les travaux d'exécution, les vérifications préliminaires de la qualité des données et parfois les saisies des données, qui peuvent avoir le grade

d'adjoint de l'économiste ou du statisticien senior, et qui peuvent être des agents spécialisés d'un Institut de Statistiques ou des étudiants embauchés pour l'occasion ;

- des **Équipes** ayant des compétences pour des tâches bien précises telles que :
  - la conception ou l'adaptation du logiciel de la version générique du PRC (sous la coordination de Directeurs Informatiques) ;
  - la saisie de données par des membres d'équipe, des enquêteurs ou des employés de bureau (dirigés par un Superviseur) ;
  - l'analyse et la rédaction des rapports (généralement supervisées par les Directeurs de la Recherche).

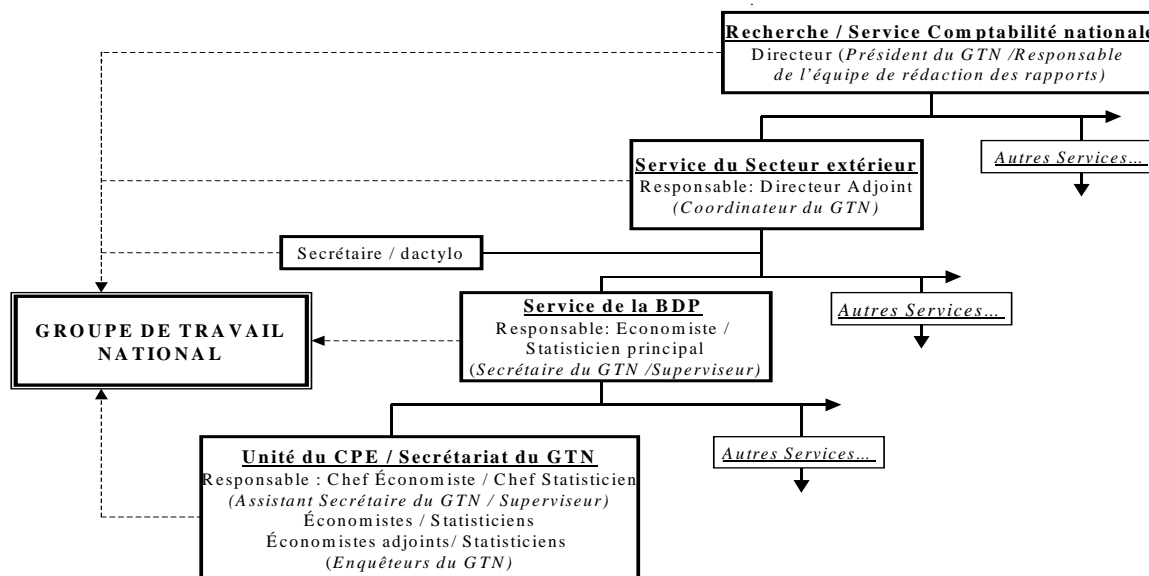
La Figure 1 résume l'organisation fonctionnelle d'un GTN (Groupe de travail national) et de son Secrétariat.

**Graphique 1 Répartition indicative des fonctions entre le GTN (Groupe de travail national) et le Secrétariat**



La Figure 2 résume la structure de l'institution dirigeante et du GTN (Groupe de travail national)

Graphique 2 Liens entre le Service Dirigeant et le GTN (Groupe de travail national)



Plusieurs autres types de coordination sont nécessaires :

- Une coordination interne au sein des organismes pour s'assurer que les dirigeants et les autres services sont tenus informés des évolutions. Cette coordination a été considérablement améliorée en ajoutant le sujet à l'ordre du jour des réunions interservices déjà existantes (telles que les réunions du Conseil d'une Banque centrale ou d'un ministère), plutôt qu'en créant un niveau supplémentaire de bureaucratie. Ceci est encore plus vrai lorsque de nombreux services sont intéressés par les résultats ;
- Une coordination avec les donateurs (si un pays demande des fonds à des donateurs) et les organisations internationales (afin de fournir des informations, de demander une assistance technique et d'éviter les enquêtes en double).

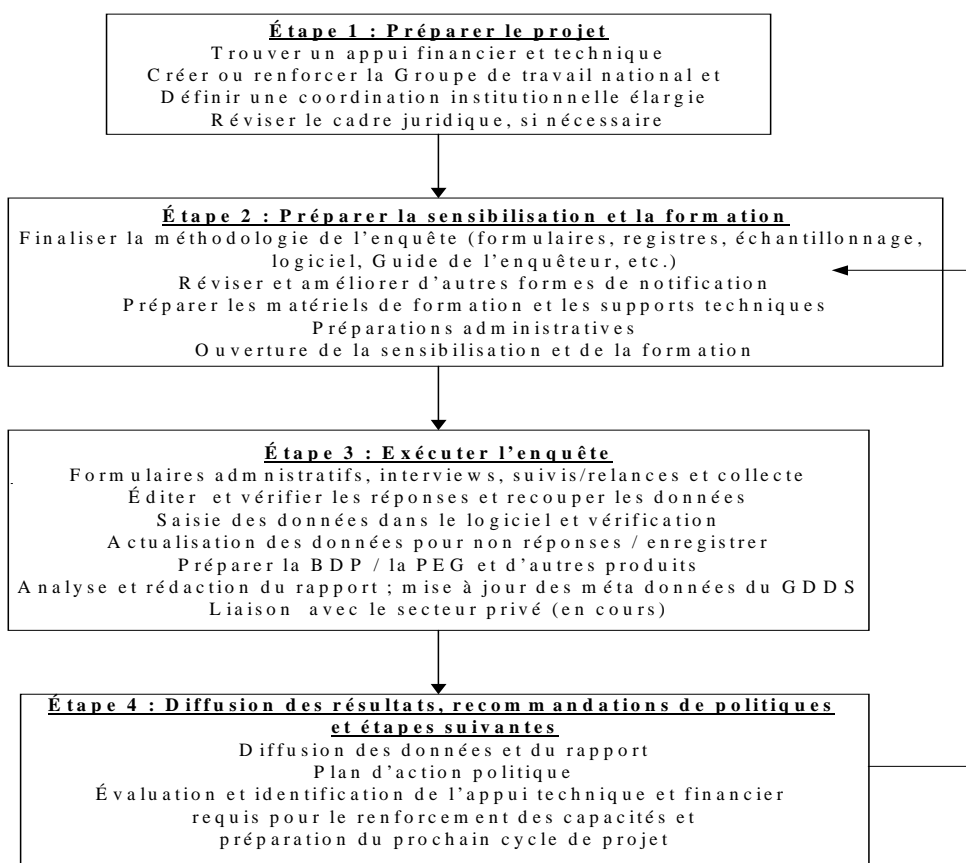
- Une coordination avec les projets plus vastes concernant les gouvernements et le secteur privé (afin de garantir une sensibilisation maximale à la nécessité du suivi et de l'analyse) ;
- Une coordination avec les GTN (Groupes de travail nationaux) d'autres pays (pour partager les meilleures pratiques).

### **2.3.2. Coordination pendant le cycle d'un projet**

Comment le travail de coordination fonctionne-t-il dans la pratique ? Le PRC CPE aide les pays à se conformer aux meilleures pratiques internationales lors de la réalisation des enquêtes de référence quinquennales et des enquêtes annuelles par sondage (qui deviennent finalement semestrielles ou trimestrielles). Le cycle d'un projet peut être de 12 à 15 mois pour une enquête de référence, de 9 à 12 mois pour une enquête annuelle par sondage et de 3 mois pour une enquête trimestrielle.

Le graphique 3 présente un cycle de projet typique.

#### **Graphique 3 Cycle de projet typique**



Les tâches réalisées au cours d'un cycle comprennent habituellement :

- **L'examen des dispositifs juridiques et institutionnels** : contraintes budgétaires et recherche de ressources supplémentaires, modification de la composition du GTN (réaménagement de l'équipe dirigeante politique et technique ou réorganisation institutionnelle), nouvelle législation, libéralisation ou refonte des codes et normes internationaux et incidence sur la méthodologie et la formation. Toutes ces évaluations doivent être réalisées de façon conjointe par l'ensemble des institutions, afin de garantir leur caractère exhaustif et réaliste.
- **Mise à jour du registre des investisseurs et définition de l'échantillon** : cette tâche peut être coordonnée par une Banque centrale, un Institut de statistiques ou une API (Agence de promotion des investissements), mais des données doivent être fournies par tous les membres de la structure de coordination. La technique d'échantillonnage peut

être dirigée par l'Institut de Statistiques, mais il est nécessaire d'avoir un consensus avec les autres organismes sur les filtres à utiliser.

- **Conception des méthodologies d'enquête et hors enquête :** la nécessité d'obtenir des conseils en matière de méthodologie s'impose à toutes les institutions, afin d'harmoniser et de réduire le nombre des enquêtes sur le sujet, y compris les institutions qui ne font pas partie du GTN (Groupe de travail national), de vérifier le respect des codes et normes internationaux, de s'assurer que les besoins en données de tous les membres sont satisfaits et de vérifier la facilité d'accès auprès des représentants du secteur privé.
- **Sensibilisation des secteurs public et privé :** c'est-à-dire s'assurer que les agences de promotion des investissements et les représentants du secteur privé remplissent bien leur rôle.
- **Formation des enquêteurs et des membres d'équipes :** faire participer au maximum le personnels concernés de tous les organismes, en tant que personnes ressources et stagiaires.
- **Réalisation d'enquêtes :** répartition de l'échantillon d'entreprises entre les organismes et les enquêteurs participants afin de cibler un groupe à interroger (par ex. l'API interrogera ses clients ; la bourse de valeurs les sociétés cotées et les gérants de fonds ; la Banque centrale ciblera le secteur financier), et suivi de l'évolution de l'enquête de façon coordonnée.
- **Recueil des données par des méthodes hors enquête :** pratiquement tous les membres d'un groupe de travail peuvent fournir de telles données à des fins de vérifications croisées (opérations de change, contrôle bancaire, bourse de valeurs etc.).

- **Contrôle de la qualité des données** : le personnel technique de toutes les institutions participantes doit être formé pour effectuer des vérifications préliminaires de la qualité des données sur le terrain.
- **Conception, mise à l'essai, et formation sur le logiciel** : même si, en général, une seule institution saisira les données dans le logiciel, plusieurs institutions devraient être capables, dans l'idéal, de produire des rapports et des analyses.
- **Production de données préliminaires et actualisation par une estimation interne** : bien que l'unité saisissant les données effectuera le plus souvent une estimation interne, elle aura souvent besoin d'interroger d'autres organismes ou ministères pour obtenir des conseils sur des secteurs particuliers.
- **Établissement de comptes rendus analytiques** : généralement, l'analyse est répartie entre plusieurs organismes, la Banque centrale dirigeant l'analyse de la Balance des paiements, les agences de promotion des investissements et les associations du secteur privé dirigeant les enquêtes d'opinions, etc.
- **Diffusion des résultats** : la coordination est indispensable, car tous les organismes devraient diffuser les résultats, aux niveaux national, régional et international, à leurs clients par le biais des publications et des sites Web, aux autres pays au moyen des réseaux, aux organisations internationales correspondantes (par exemple la BDP ou les Codes au FMI, les IDE à la CNUCED, etc.) et à leurs donateurs.
- **Évaluation des capacités et préparation du cycle suivant** : tous les membres des Groupes de travail nationaux doivent mettre à jour, de façon conjointe, leur autoévaluation des capacités, et décider des besoins futurs d'assistance et de financement ainsi que des apports institutionnels financiers et en personnels.

Veillez consulter le site Web du PRC CPE pour de plus amples informations sur le cycle d'un projet.

## **2.4. MANDATS LEGAUX ET CONFIDENTIALITE**

### **2.4.1. Mandats institutionnels**

Le(s) membre(s) dirigeant(s) de tout Groupe de travail national (GTN) doit/doivent posséder un mandat légal clairement défini et crédible afin de pouvoir compiler les données nécessaires en provenance des groupes cibles et de leur certifier que ces données seront traitées de façon strictement confidentielle. Des sanctions financières ou d'autres sanctions réalistes doivent accompagner ces mesures et s'appliquer en cas d'absence de réponse de la part du secteur privé ou de violation de la confidentialité par des employés d'institutions recueillant les données (et s'appuyer sur des engagements de confidentialité signés par toutes les parties impliquées dans la collecte et l'analyse des données).

La plupart des pays s'appuient sur la Loi sur la Statistique, la Loi sur la Banque centrale, une Loi sur les Opérations de Change et/ou une Loi sur la Promotion des investissements pour définir ces mandats et sanctions : il serait souhaitable que toutes les lois concernées contiennent des dispositions en matière d'information, de façon à renforcer les mandats combinés des institutions. Souvent, les sanctions juridiques sont peu crédibles car elles ont été décidées il y a très longtemps et sont insignifiantes au regard de l'inflation et de la dévaluation de la monnaie locale. Une des priorités de nombreux pays est de réformer la législation afin de renforcer les mandats ou de durcir les sanctions, mais cela peut prendre plusieurs années avant que les nouvelles lois ne soient votées par le parlement.

## Encadré 1 Meilleures pratiques en matière de mandats légaux

La Banque du Guyana, qui a réformé sa loi en 1998 pour favoriser l'introduction d'un nouveau système d'enquête conforme au MBP5, constitue un exemple patent de bonnes pratiques en matière de mandats légaux et de confidentialité :

L'Article 34 de la loi définit ainsi le mandat légal :

- (1) La Banque sera chargée d'établir la Balance des paiements et la situation des avoirs et des dettes externes du pays;
- (2) En plus des autres pouvoirs qui lui sont éventuellement conférés au titre de cette Loi ou de toute autre loi, la Banque a le droit, à tout moment, de réclamer, par un avis écrit, à toute personne et institution financière des informations sur les transactions effectuées avec l'étranger, informations qu'elle est en droit de réclamer afin de s'acquitter de ses fonctions et de ses responsabilités au titre de ladite Loi, et, si nécessaire, la Banque peut demander à ladite personne de lui soumettre, aux dates et de la façon ou sous la forme spécifiées par la Banque, les comptes rendus de ses opérations avec l'étranger, et ladite personne devra alors répondre à cette demande dans le délai spécifié dans l'avis écrit ;
- (3) Toute personne à qui des informations sont réclamées en vertu du sous-paragraphe (2) et qui:
  - a. ne fournit pas les informations dans les délais impartis;
  - b. fournit des informations dont elle sait ou a des raisons de penser qu'un aspect important est erroné; ou
  - c. ne transmet pas, intentionnellement ou par négligence, des informations importantes, sera coupable d'une infraction et passible, sur déclaration de culpabilité par

procédure sommaire, d'une amende maximale de cent soixante quinze mille dollars par jour tant que l'infraction perdurera.

L'Article 17 prévoit une excellente garantie de confidentialité :

(1) Toute information obtenue par la Banque en vertu de la présente Loi sera confidentielle et ne sera utilisée par la Banque que pour remplir ses fonctions au titre de la présente Loi ;

(2) Un Directeur, un cadre ou un autre employé ou agent de la Banque ne devra divulguer à personne des informations obtenues dans l'exercice de ses fonctions, sauf aux fins d'exercice de ses fonctions ou s'il y est légalement contraint par une quelconque juridiction ou par les dispositions d'une quelconque loi ;

(3) Toute personne qui enfreint le sous-paragraphe (1) ou (2) sera passible, sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire, d'une amende de cinquante mille dollars ou d'une peine d'emprisonnement de six mois.

La Banque du Guyana fait signer à son personnel un Engagement de confidentialité.

Des sanctions et des amendes légales, ainsi que des garanties de confidentialité, sont indispensables pour améliorer le taux de réponse du secteur privé, et doivent être clairement mentionnées dans les courriers envoyés aux entreprises du secteur privé et lors de toutes les campagnes de sensibilisation. Toutefois, elles ne sont presque jamais utilisées : sur plus de 50 pays, on note un seul cas où des sanctions ont été réclamées, en dernier recours, à l'encontre d'un investisseur très important qui refusait publiquement de répondre. De même, il est très rarement nécessaire d'infliger des sanctions à des agents

gouvernementaux étant donné que la confidentialité est presque toujours respectée. En fait, les pays se sont aperçus que la manière la plus efficace d'obtenir un fort taux de réponse ainsi que des données exactes, est d'employer la persuasion morale et de garantir la confidentialité.

#### **2.4.2. Mandats légaux pour la coordination**

Toute structure de coordination peut bénéficier d'un renforcement juridique de son mandat, afin de délimiter les responsabilités de ses membres et d'assurer la viabilité du mandat. Le plus souvent, les pays rédigent des lettres prévoyant la division des tâches (signées au niveau technique) ou un protocole d'accord interinstitutionnel (signé au niveau de la direction). Les protocoles d'accord sont largement préférables (même si leur établissement peut prendre un certain temps en raison de la vérification des documents par les juristes), car ils garantissent l'engagement total des dirigeants, pour leurs organisations, en matière de viabilité de l'accord et de responsabilité : pour raccourcir les délais, on peut détailler en annexe les attributions, qui décrivent ainsi les tâches et les responsabilités ainsi que la coordination et l'échange d'informations. Idéalement, ces actions devraient se faire plusieurs fois par an pour faciliter la planification et améliorer la viabilité.

La Bolivie a défini de bonnes pratiques, en vertu desquelles le ministère du Développement économique, l'Institut national de la statistique, la Banque centrale et la Confédération des employeurs du secteur privé ont conclu un accord général sur quatre ans, intitulé *Agreement for FDI Surveys in Bolivia*, qui couvre : les objectifs et le rôle de chaque organisme, le cadre juridique, le budget et les apports financiers, la coordination et la continuité technique, les fonctions de l'Unité de coordination et de l'Équipe Technique,

ainsi que les dispositions modificatives de l'accord. L'accord est signé par les dirigeants de chaque organisme.

### **3. RESSOURCES HUMAINES**

#### **3.1. TOUR D'HORIZON**

Chacune des tâches énumérées dans la partie 2.4 a des répercussions sur les ressources humaines (temps de travail du personnel et compétences) et par conséquent sur la programmation du travail des institutions, le recrutement du personnel et sur la formation. Elles requièrent des connaissances approfondies de la part d'un personnel hautement qualifié, une constance dans l'emploi, une couverture en cas d'absence ainsi que des mécanismes de transfert de compétences à de nouveaux employés.

Ce chapitre décrit les démarches adoptées par les pays dans la construction de systèmes viables pour le personnel et le recrutement (Section 3.2), les qualifications, l'expérience, la formation, la rémunération et l'évaluation (Section 3.3).

#### **3.2. PERSONNELS ET RECRUTEMENT**

La garantie d'un suivi et d'une analyse de qualité des capitaux privés étrangers réside dans la haute performance de la gestion et de la direction, à travers les différentes étapes de la procédure. Cela implique la coordination du recueil de données obtenues par sondage ou par d'autres moyens, ainsi que le contrôle de la qualité des données et leur analyse. Pour la plupart des étapes, des réunions de coordination mensuelles (ou hebdomadaires lors des travaux d'exécution) sont nécessaires.

### 3.2.1. Compétences techniques et Cycle de Projet

De nombreuses compétences techniques de différents niveaux sont requises, notamment : des enquêteurs pour les travaux d'exécution, des programmeurs pour la conception des logiciels, des opérateurs de saisie et de la vérification des données, des économistes ainsi que des statisticiens.

#### *Enquêteurs pour les travaux d'exécution*

Les travaux d'exécution nécessitent une main-d'œuvre abondante. Ces travaux comprennent la remise de formulaires, la formation et l'aide apportée aux personnes sondées pour remplir les formulaires, le suivi des réponses, la publication et la vérification des données sur place, et enfin le recueil et le transfert des données collectées. L'expérience a montré que chaque enquêteur doit accorder environ 1 journée de travail par entreprise pour prévoir des retards dus à des défauts dans l'échantillon (telles que des entreprises non localisables, fermées, inexistantes, inappropriées ou identifiées récemment). Au fil du temps, cette moyenne a été ramenée à une demi-journée grâce à l'amélioration des réponses automatiques. Le nombre d'entreprises par enquêteur dépend du temps consacré à l'activité et du budget alloué au recensement. Chaque groupe de 5 enquêteurs doit être dirigé par un superviseur, chargé de procéder à des vérifications de base sur la progression et la qualité des données. Une évaluation interne optimale des statistiques optimales a démontré que chaque groupe de 5 superviseurs lui-même devait être dirigé par un superviseur, qui définit les priorités et fait part de la progression au Groupe de travail national (GTN). De façon idéale, c'est le personnel permanent qui dirige les travaux d'exécution afin de conserver la capacité de travail au sein des institutions du GTN. Cependant, il est parfois nécessaire d'avoir recours à des étudiants intérimaires.

### *Programmeurs pour la conception de logiciels*

S'agissant du stockage de données, les pays utilisent soit leurs propres plateformes de logiciels favoris (à savoir Oracle ou Excel) soit ont opté pour les logiciels du PRC qui se basent sur MS Access (retenu pour sa renommée et sa facilité d'entretien). Afin d'éviter tout retard dû aux problèmes de conception de logiciels, une équipe informatique doit entretenir des liens étroits avec le GTN, pour faire apparaître les changements apportés aux formulaires de données dans les logiciels ainsi que le dépannage lors des phases de saisie des données et production des résultats.

### *Opérateurs de saisie des données et des vérifications du logiciel*

Ce sont des enquêteurs, des secrétaires, ou, de préférence, des fonctionnaires dédiés à ces tâches. Le travail peut être étalé sur une longue période. Il est exercé en même temps que le recueil de données, avec des pauses régulières pour limiter les besoins en personnel et les risques d'erreur.

### *Economistes et statisticiens*

Les économistes et les statisticiens sont utiles pour la conception du registre des investisseurs et de leur échantillon, pour la vérification et la publication de données, d'estimations internes et d'actualisations. Les enquêteurs procèdent aux vérifications préliminaires des données de terrain, mais en général les superviseurs vérifient à nouveau les formulaires avant de donner leur accord pour leur incorporation dans le logiciel. Ils doivent également faire des recoupements entre les données des formulaires et les états financiers de l'entreprise. En outre, les économistes ou autres cadres supérieurs doivent analyser et

rédiger le rapport. L'équipe est généralement dirigée par le Directeur de la Recherche à la Banque centrale, et composée de représentants, ayant chacun rang de directeur, issus de chacune des principales institutions publiques et privées. Cette équipe consacre l'essentiel de son temps à la préparation d'analyses, grâce à l'appui considérable du personnel technique.

### **3.2.2. Pratiques professionnelles efficaces**

Un moyen essentiel d'économiser du temps dans toutes les étapes de la procédure est de réaliser les tâches de façon simultanée plutôt que successive. A titre d'exemples : les enquêteurs rédigent et vérifient les retours tout en continuant à en recueillir d'autres. Les superviseurs vérifient et valident les retours tout en continuant à superviser le recensement. Enfin, le personnel chargé de la collecte des données entre ces dernières avant d'avoir reçu la totalité des formulaires.

Un autre moyen est d'appliquer les techniques les plus complexes de manière sélective : par exemple limiter l'actualisation des entreprises uniquement aux plus importantes et le contrôle des questions individuelles seulement à celles réputées poser des problèmes aux personnes sondées, en raison de la complexité ou de la réticence.

Les employés les plus qualifiés de chaque domaine doivent également former leurs collègues. Le PRC a constaté qu'il était possible de transférer rapidement la responsabilité de la formation au personnel national, en remplaçant les missions d'assistance extérieure (qui peuvent à la place se concentrer sur le contrôle qualité et sur l'introduction d'une nouvelle méthodologie). Cependant, le GTN doit établir et maintenir un groupe d'experts

émanant des institutions participantes, pour assurer : la formation lors des activités de sensibilisation et de formation au début de l'exercice ; la remise à niveau pour les employés qui vont sur le terrain pour la première fois ; la formation à la qualité des données pendant les travaux d'exécution ; la formation au logiciel pour les experts en informatique ; la formation des employés chargés de la collecte et du contrôle de données ; et la formation à l'analyse au moment de la rédaction du rapport (réalisée par la Banque centrale avec l'implication des autres organismes concernés). En général, chaque institution tend à se spécialiser dans son domaine de prédilection : la Banque centrale dans les questions Balance des paiements, le Bureau des statistiques dans les travaux d'exécution, et l'API dans les perceptions des investisseurs.

### 3.2.3. Effectifs employés

Aucune règle ne fixe l'effectif du personnel technique. Cependant, avant le lancement de chaque cycle, le Groupe de travail national doit prendre en compte :

- **Fréquence de la collecte de données :** la collecte annuelle sera beaucoup moins onéreuse que la collecte trimestrielle. La plupart des GTN ont d'ailleurs commencé avec des données annuelles, car ne disposant pas de ressources suffisantes pour la collecte trimestrielle.
- **Affinement des données collectées :** plus les données collectées sont détaillées, plus les demandes sont importantes. Par exemple, les données relatives à la dette du secteur privé, prêt par prêt exigeront plus de travaux d'exécution, de traitement des données et d'analyse.
- **Taille de l'échantillon et répartition géographique:** les enquêtes de référence initiales demandent l'élaboration de registres d'enquêtes complets, un temps de travail croissant

pour la gestion des données, des travaux d'exécution, la publication, l'enregistrement et le contrôle. Après 2 à 3 cycles, les pays utilisent leur connaissance des entreprises pour définir de plus petits échantillons et rationalisent leurs besoins en personnels (par exemple l'Afrique du Sud, la Namibie). Une plus grande répartition géographique implique également un effectif plus important pour voyager dans le pays : il est préférable d'impliquer les bureaux régionaux des membres du GTN, ce qui permet aux sièges des entreprises de se concentrer sur les principaux centres d'investissement, et sur le travail de contrôle de la qualité dans les régions.

- **Taux de réponses et qualité attendue des données :** se rendre dans les entreprises pour recueillir des réponses et vérifier les données ou bien remplir les zones non renseignées demande beaucoup de travail (en fonction de la coopération du secteur privé) et entraîne la diminution des retours. Les pays doivent se fixer à l'avance un taux de réponse réaliste à atteindre (garantissant la prise en compte de tous les principaux secteurs, des entreprises et des types de données), au-delà duquel l'estimation interne permettrait de gagner plus de temps. Au fil du temps, les taux de réponses devraient augmenter et les besoins en temps de travail diminuer.
- **Contraintes matérielles :** chaque institution doit faire face à des contraintes, financières et de personnels, face à de pressants besoins concurrents qu'il faut prendre en compte, tout en envisageant la viabilité à long terme. Elle est donc souvent amenée à augmenter ou diminuer progressivement son effectif ou à recourir à un personnel à temps partiel ou intérimaire pour garantir sa viabilité.

Le PRC CPE a aidé les institutions nationales à analyser toutes ces questions, en prenant en compte les besoins en temps de travail des exercices précédents ainsi que leur potentiel en

gain d'efficience. Les dirigeants doivent fixer leurs effectifs et les périodes durant lesquelles leurs employés seront engagés à plein temps dans le projet. Il est primordial de s'assurer que les unités de direction disposent du personnel approprié pour la coordination.

### **3.3. RECRUTER ET GARDER LE PERSONNEL**

Attirer, développer et garder le personnel qualifié représente l'un des plus grands défis. Le PRC CPE a également aidé les institutions à utiliser leurs pratiques de recrutement avec un maximum d'efficience, comme inclure à l'avance le recrutement dans leur budget prévisionnel de l'année à venir, faire des descriptions complètes des postes à pourvoir, stimuler la compétition dans les recrutements tant internes qu'externes, et faire preuve de transparence dans la sélection des candidats sur la base des compétences et de l'expérience. La transparence doit aussi concerner l'utilisation, lors des entretiens de recrutement, de tests techniques et de simulations de situations susceptibles de se produire dans chaque poste. Tous ces procédés techniques sont rondement menés par le service technique le mieux informé de l'organisme, en collaboration avec le service des ressources humaines qui garantit la transparence et l'efficience.

Conserver le personnel existant est tout aussi important, et peut s'avérer très problématique si les organismes ne disposent que de peu de ressources, ou si les tâches de suivi et d'analyse des flux de capitaux privés étrangers (CPE) ne sont pas assez prises en compte au sein des institutions. De nombreux pays assistent à une rotation rapide du personnel en raison des niveaux élevés des salaires proposés dans le secteur privé ou dans les organisations internationales. Même dans les institutions qui réussissent à conserver leur personnel, il convient de prévoir les départs en formation ou la mobilité au sein de

l'organisme. La constance du personnel au niveau de la direction et du service technique est cruciale, notamment en ce qui concerne les organismes dirigeants.

Quatre aspects du recrutement et de la conservation du personnel méritent une analyse plus approfondie, à savoir : les descriptions de poste ; les qualifications et l'expérience ; la formation et l'assistance technique ; et la motivation, le développement du personnel et l'environnement de travail.

### **3.3.1. Descriptions de poste**

Toutes les tâches impliquées dans le suivi et l'analyse, telles qu'elles sont définies dans les accords interinstitutionnels servant de base au GTN, doivent être intégrées dans les plans institutionnels de travail et dans les descriptions individuelles de postes ouverts au recrutement de personnels nouveaux ou déjà en poste. Elles doivent décrire la nature de l'affectation (temps plein ou temps partiel), les périodes de forte ou de faible demande au cours des différentes étapes d'un cycle, afin d'éviter les conflits avec d'autres tâches institutionnelles primordiales. Elles doivent exposer en détail la mission au sein du GTN (et des équipes ad hoc telles que celles en charge de la rédaction de rapports, le logiciel, etc.) ainsi que dans l'institution. Elles doivent également faire état des relations (au sein de l'institution dirigeante et des engagements envers le personnel d'autres institutions participantes), des objectifs du poste, des devoirs et responsabilités spécifiques ainsi que de l'expérience et des qualifications requises.

Les devoirs et responsabilités détaillés doivent refléter les étapes du cycle d'un projet et décrire la coordination avec le personnel occupant d'autres fonctions, en particulier des

postes de débutants. Les descriptions de postes de niveau moyen à supérieur seront plus flexibles afin de refléter l'équilibre entre les fonctions d'analyse et de gestion et la division du travail avec le personnel d'autres organismes.

### 3.3.2. Qualifications et expérience

Les institutions ont souvent des niveaux de qualifications et d'expérience indicatifs en ce qui concerne le recrutement ou la promotion du personnel. A titre d'exemple, la Banque de Namibie retient les niveaux minimums présentés dans le tableau 1.

**TABLEAU 1 BANQUE DE NAMIBIE - QUALIFICATIONS ET EXPERIENCE**

<b>Recherche / National Service de la Comptabilité nationale</b>	<b>Qualifications et expérience</b>
Directeur	Diplôme de troisième cycle (doctorat de préférence) en économie ou statistiques, minimum de 15 ans d'expérience dans l'analyse et la gestion dans un environnement similaire
Directeur adjoint	Diplôme de troisième cycle (doctorat de préférence) en économie ou statistiques, minimum de 10 ans d'expérience dans l'analyse et la gestion dans un environnement similaire
Économiste/Statisticien principal (Chef du service de la BDP)	Diplôme de troisième cycle (doctorat ou master) ou qualification équivalente en économie ou statistiques; minimum de 5 ans d'expérience dans l'analyse et la gestion dans un environnement similaire
Chef Économiste/Chef Statisticien (Chef de l'unité chargée des Capitaux privés étrangers)	Diplôme de haut niveau en économie ou en statistiques (master de préférence), minimum de 3 ans d'expérience dans un environnement d'analyse avec quelques fonctions de gestion. Expérience préalable au sein de l'unité de la BDP
Economiste / Statisticien	Diplôme avec compétences en calcul ou équivalent en économie, mathématiques, études commerciales, statistiques ou autre discipline similaire, minimum d'un an d'expérience dans un environnement d'analyse. Expérience préalable au sein de l'unité de la BDP
Économiste adjoint / Statisticien	Diplôme avec compétences en calculs ou équivalent en économie, mathématiques, études commerciales, statistiques ou autre discipline similaire ; intérêt pour le travail dans les statistiques

La préférence accordée aux doctorats à partir du rang d'économiste principal reflète une forte capacité d'analyse ou de faire des recommandations politiques qui requièrent de hautes qualifications académiques. Cependant, avec la promotion du personnel, les compétences en gestion deviennent également plus importantes. De plus, les institutions peuvent parfois rencontrer de grandes difficultés à attirer des jeunes diplômés d'universités réputées qui soient vivement intéressés par les statistiques. Cela « entrave le travail de développement et d'innovation de l'unité de compilation » (Robinson, 2003), ce qui rend la formation et la motivation essentielles pour améliorer les compétences et garder les meilleurs employés recrutés.

### **3.3.3. Formation et assistance technique**

Pour améliorer les compétences du personnel, les pays ont recours à une assistance technique fournie par des organismes internationaux, régionaux ou nationaux. Néanmoins, la plupart des missions et des formations dispensées mettent l'accent sur des questions techniques et peuvent parfois être trop théoriques et pas suffisamment adaptées aux besoins nationaux. Le PRC s'est spécialisé dans l'aide destinée à bâtir des compétences de gestion viables et des structures institutionnelles, ainsi qu'un accompagnement sur des questions techniques. Le PRC répond aux besoins des pays en dispensant une formation à toutes les étapes du cycle du projet, à travers :

- des Missions d'évaluation de la demande avant le lancement de l'opération (recommandation de dispositifs juridiques, institutionnels et méthodologiques, et conduite d'activités de sensibilisation et de formation) ;

- Séminaires d'ouverture favorisant la sensibilisation de toutes les parties prenantes et la formation du personnel ;
- Mission(s) de suivi pendant la mise en oeuvre du transfert de compétences supplémentaires (par exemple en ce qui concerne l'utilisation des logiciels, l'actualisation des données et l'analyse de résultats) ;
- Conférences de clôture et de diffusion des résultats à l'ensemble des parties prenantes, en relation avec la préparation de l'exercice suivant.

A chaque étape, le PRC actualise les évaluations des capacités des pays et ajuste l'aide apportée. Il repose majoritairement sur une formation poste-à-poste (« *peer-to-peer* »), sur l'échange d'informations et le contact entre les pays en vue de partager les expériences et les meilleures pratiques. Il se base également sur le contrôle à distance de la qualité.

#### **3.3.4. Motivation du personnel, développement et environnement de travail**

La motivation du personnel est souvent perçue comme une question d'argent et autres avantages. Cependant, pour les institutions du secteur public (excepté les Banques centrales) il est difficile de rivaliser avec les conditions proposées par les organisations internationales ou le secteur privé. De plus, les perspectives d'augmentation des rémunérations restent limitées, notamment par la nécessaire comparaison avec d'autres services.

Par conséquent, la motivation non financière est essentielle. Celle-ci comprend:

- Évolution de carrière. Possibilités d'évolution de carrière tous les 2 à 4 ans clairement indiquées avec une promotion basée sur le mérite. Nouveaux postes suffisamment stimulants mais sans accroissement trop brusque des responsabilités, au risque de

paraître intimidants. Souvent une mobilité au sommet de l'institution est essentielle pour permettre la promotion régulière de personnes situées à un niveau inférieur. En effet, cela permet de donner la préférence à des candidats internes convenablement qualifiés en leur accordant des postes de niveau moyen et supérieur.

- Satisfaction professionnelle. Elle peut être favorisée par l'attention portée par le gouvernement aux questions des CPE et à l'impact du travail du personnel sur les changements de politiques, à la reconnaissance au travail et au rôle des individus dans les activités menées, à l'accroissement de la dotation budgétaire pour ces fonctions ainsi qu'à des stratégies claires pour leur amélioration à travers le temps. Les descriptions de postes variées et stimulantes grâce à l'utilisation de diverses compétences techniques et de gestion peuvent également être utiles.
- Évaluations du personnel et plans de développement et de renforcement des capacités. Ces plans doivent être personnalisés en fonction des besoins de chaque individu et doivent reposer sur des discussions avec chaque employé. Ils doivent également inclure une formation à la gestion du développement ainsi qu'un accroissement des compétences techniques, des stages de longue ou de courte durée et enfin de courtes séances de cours. Ils doivent également être soumis à un compte rendu annuel.
- Utilisation (et rémunération autant que possible) des compétences du personnel pour la formation d'autres employés dans le pays et dans d'autres pays similaires, ainsi que des opportunités offertes par les voyages d'études à l'étranger.

Enfin, l'environnement de travail du personnel est important : il s'agit de la grande qualité et du parfait entretien de l'équipement de bureau, d'une offre suffisante en bureaux et

espaces de travail, d'un approvisionnement régulier en électricité, de l'accès à Internet, aux moyens de transport et aux services de secrétariat ou aux services communs.

Chaque organisme a idéalement besoin d'un manuel précis et clair contenant les procédures de fonctionnement relatives aux cadres juridique et institutionnel, aux objectifs, aux descriptions de postes, aux pratiques de partage d'informations, aux ressources humaines, aux procédures de recrutement et de formation ainsi qu'aux plans de renforcement des capacités des personnels et de chaque entité.

## 4. NORMES ET CODES DES DONNEES INTERNATIONALES

### 4.1. TOUR D'HORIZON

Pour l'aspect pilotage du programme, il a fallu respecter (voire dépasser) les normes et codes des données internationales pour optimiser les appropriations par les utilisateurs, faciliter les comparaisons entre pays, et produire un rapport conséquent à l'attention des donateurs et des institutions internationales.

Alors que la communauté internationale a défini plusieurs ensembles de principes directeurs et de normes pour le suivi des actif et passif étrangers, les pays s'empêtraient dans les conflits entre ces objectifs, tentant de les contourner dans le contexte de faibles ressources. Par ailleurs, l'assistance à apporter aux pays à faibles revenus dans l'orientation de la perception de l'investisseur conformément aux meilleures pratiques, ou de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en conformité avec les normes de meilleures pratiques établies au niveau international, n'a pratiquement suscité aucune attention ; pour l'essentiel, de tels suivis continuent d'être menés au plan international, même si cela se passe au niveau national (ou est inexistant au niveau national à l'instar de la RSE). Ce chapitre explique l'importance de tels normes et codes, et souligne l'ampleur des demandes que leur suivi et leur analyse seraient susceptibles de faire peser sur les pays.

### 4.2. ACTIF ET PASSIF ETRANGERS

Les normes fondamentales en matière d'actif et passif étrangers (y compris la DESP [dette extérieure du secteur privé]) sont : le *Manuel de la Balance de paiements*, 5<sup>ème</sup> édition du FMI ;

le Système général de diffusion des données (GDDS) et la Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières (SDDS).<sup>5</sup>

#### 4.2.1. Manuel de la balance des paiements du FMI, 5<sup>ème</sup> édition (MBP5)

##### *Le respect des normes du MBP5*

Beaucoup de pays ont évolué du *Manuel de la Balance de paiements, 4<sup>ème</sup> édition* (MBP4) au MBP5, ou sont en passe de le faire. Étant donné que le MBP5 est beaucoup plus complexe lorsqu'il s'agit des capitaux privés, il est bien plus difficile à compiler. En outre, jusqu'à une date récente, certaines entités d'organisations internationales exigeaient la fourniture de données au format du MBP4 quand bien même les pays étaient déjà passés au MBP5, en raison de la compatibilité du MBP4 avec leurs propres outils de prévision. Ce faisant, les pays ont dû conserver deux ensembles de données. Ils ont par conséquent besoin de personnels plus nombreux et mieux formés. La mise à jour des séries chronologiques historiques au format du MBP5 a constitué un défi supplémentaire, en raison de sa grande complexité.

Toutefois, les ressources techniques et financières requises pour assumer cette complexité ne sont pas toujours disponibles. Par conséquent, les avancées vers les nouvelles normes se sont faites souvent très lentement, ou encore la mise en œuvre de ces nouvelles normes s'est faite nominale, mais la plupart des données sont de qualité médiocre (tirées des soldes nets des postes de la balance des paiements ou estimées comme un pourcentage des dossiers d'investissement approuvés et réputés avoir été réalisés). Ainsi, bien que la présentation des

---

<sup>5</sup> Voir Scheun et Bhinda (à paraître) pour les précisions techniques.

données ait été réorganisée et que le délai de leur mise à disposition soit respecté, elles présentent peu d'intérêt.

La rapidité et l'efficacité de la transition vers le MBP5 dépend également de la qualité de l'assistance technique extérieure. Pendant longtemps le FMI a offert des cours de grande qualité sur la balance des paiements l'Institut du FMI à Washington (où il y a très peu de places pour chaque pays), par le biais de partenaires régionaux tels que ceux qui collaborent au PRC CPE (BCEAO/BEAC, CEMLA, MEFMI et WAIFEM), ainsi qu'à travers un réseau d'instituts régionaux de formation, dont l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) à Tunis et l'Institut multilatéral d'Amérique latine (IMAL) au Brésil. Tout récemment le FMI a décentralisé son assistance technique (AT) afin de répondre plus rapidement et plus directement à la demande des pays en créant des Centres régionaux d'assistance technique (dont 2 pour l'Afrique, respectivement les Centres régionaux d'assistance technique en Afrique orientale et occidentale [AFRITAC], et 1 Centre régional d'Assistance technique aux Caraïbes [CARTAC] pour les Caraïbes), placés sous la coordination du Bureau de gestion de l'assistance technique à Washington, qui offre également des cours portant sur les statistiques<sup>6</sup>.

Le FMI organise également des missions d'assistance technique, à Washington ou dans les Centres régionaux d'assistance technique. Il s'agit pour la plupart de missions diagnostiques de courte durée, pour évaluer les statistiques, faire des recommandations d'amélioration, et confier au pays le soin d'adapter et de mettre en œuvre la méthodologie générique qu'on lui

---

<sup>6</sup> Pour plus de détails, consulter le site <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/afritag.htm>

laisse. La mise en œuvre des recommandations dépendra si le pays dispose suffisamment ou non de ressources financières, de capacité technique et de volonté politique<sup>7</sup>.

Parfois le FMI met à disposition des conseillers résidents à long terme (de 2 à 3 ans) ou une série de courtes missions permettent d’approfondir l’assistance et de lancer une nouvelle méthodologie, et de consolider les dispositifs institutionnels et juridiques. Cela tend à fournir une assistance plus approfondie et parfois des efforts sont faits pour adapter la méthodologie aux besoins du pays et pour sensibiliser les décideurs politiques et le secteur privé sur l’importance des données de la balance des paiements. Cependant, les résultats de telles actions ne sont probants dans les pays les plus pauvres que lorsqu’elles sont véritablement orientées vers le renforcement des capacités nationales plutôt que mises en œuvre par les experts.

Dans l’ensemble, et nonobstant sa haute qualité technique, l’assistance technique traditionnelle ne s’est pas avérée être une voie efficace pour aider les pays les plus pauvres dans la mise en œuvre viable des normes internationales. On obtient de bien meilleurs résultats en apportant un véritable appui au renforcement des capacités (y compris les meilleurs exemples de l’appui du FMI) qui tiennent compte des conditions juridiques et institutionnelles, des ressources humaines et financières, et de l’engagement tant politique que du secteur privé, établisse des plans clairs pour le financement de telles activités et la formation de nouveaux personnels par les pays eux-mêmes, et crée des occasions d’échanges d’expériences entre les pays.

---

<sup>7</sup> Pour l’appui du FMI au Système général de diffusion des données (GDDS) et du Cadre d’évaluation de la qualité des données, voir le 4.2.3 *infra*.

### *Adapter les formats de notification du MBP5*

Lors de l'amélioration de la méthodologie pour satisfaire aux exigences du MBP5, l'institution chef de file doit réexaminer ses mécanismes d'enquête et de notification directe. Toutefois, la complexité du MBP5, qui nécessite des données sur des postes qui ne font pas l'objet d'une saisie directe dans le système bancaire (comme les bénéficiaires réinvestis et les emprunts à l'étranger), tend à conférer un rôle prépondérant aux enquêtes.

Dans la **conception des formulaires d'enquêtes, leur test et le dossier de candidature**, l'un des défis majeurs auxquels beaucoup de pays les plus pauvres sont confrontés en recevant de telles missions de courte durée a été de rationaliser l'important nombre de formulaires laissés par les missions des statistiques du FMI, et de les adapter aux divers contextes locaux (par exemple aux types de capitaux privés présents dans le pays). Lorsque le FMI n'a pas organisé de telles missions, les pays ont contacté leurs pairs dans la région pour obtenir des formulaires plus faciles à utiliser, ou ont fait appel à un appui extérieur en matière de renforcement des capacités pour adapter les normes internationales aux contextes locaux. La facilité d'utilisation des formulaires doit également être testée sur le secteur privé, et ce dernier doit être sensibilisé aux avantages qu'il peut tirer en répondant, à travers les groupes constitués à l'occasion d'activités de sensibilisation, ou des associations du secteur privé. Certains pays choisissent d'organiser d'abord une enquête, même si cela accroît le temps et les coûts (voir aussi le chapitre 7). Toutefois, les pays qui n'ont pas adapté et testé les formulaires ni sensibilisé le secteur privé ont reçu des réponses moins nombreuses et de piètre qualité, ce qui réduit considérablement la précision des données.

Pour la **notification directe**, des changements aux normes et codes affectent le type d'informations attendues des banques commerciales, des institutions financières non bancaires, des bureaux de change, des sociétés de transferts de fonds, etc. Les pays doivent régulièrement mettre à jour leurs formulaires de notification, et conduire des sessions de sensibilisation et de formation au profit des institutions lorsqu'un changement significatif est introduit, de manière à assurer par là leur entière coopération.

#### *Anticiper l'évolution de la méthodologie du MBP*

Un autre aspect important est la nécessité de passer en revue la méthodologie nationale pour suivre les développements à venir. Typiquement, les révisions de la méthodologie des statistiques internationales se font à peu près une fois tous les 10-15 ans, et leur durée est de 4 à 5 années. En 2004, le FMI a débuté un réexamen complet du MBP5 en réponse aux développements économique, financier, et comptable internationaux, à la nécessité d'une uniformité avec l'autre méthodologie de statistiques, ainsi qu'au désir de mettre l'accent sur l'analyse de la PEG (position extérieure globale). Un premier avant-projet est programmé pour décembre 2006, et un projet définitif en anglais en 2008, qui sera ensuite traduit (voir également le FMI<sup>8</sup> et Ibarra 2004).

Les pays peuvent se tenir informés d'éventuels changements par l'intermédiaire des Comités des statistiques de la balance des paiements, dirigés par le FMI, et des Groupes d'experts techniques (il s'agit dans ce cas-ci d'investissement direct, d'autres questions de

---

<sup>8</sup> Cf. le *Bulletin d'information des statistiques de la balance de paiements*, vol. 12, n°1 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/news/pdf/1205.pdf>), le site de la révision du MBP5 (<http://www.imf.org/external/np/sta/bop/bopman5.htm>) et le site de la révision des SCN (<http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/aeg.htm>).

BDP ou d'IFI et les unions douanières), qui incluent des représentants de chaque région en développement. Les implications techniques pour les compilateurs et les analystes sont traitées dans Scheun et Bhinda (à paraître). Les changements peuvent être classés en cinq catégories : les reclassifications visant l'uniformité, les définitions révisées, les nouveaux concepts, la mise en exergue des normes existantes, et l'élargissement du champ couvert par l'analyse.

Cependant, en termes de questions institutionnelles et pratiques, ils sont susceptibles de soulever tout autant les mêmes questions que MBP5 (tel que mettre à jour les cadres juridiques et institutionnels, former du personnel supplémentaire, sensibiliser les décideurs politiques et le secteur privé, former le personnel du secteur privé, établir des séries chronologiques homogènes, exporter les données vers les nouveaux formats, apporter des changements aux formulaires d'enquête et de notification, etc.). Les implications potentielles de ces changements sont importantes sur les institutions, les finances et l'appui au renforcement des capacités. Il se pourrait même que quelques pays passent du MBP4 au MBP5 révisé en 2008-09. Cependant, les changements sont susceptibles d'être beaucoup moins cruciaux que lors du passage du MBP4 au MBP5, et une uniformité et une clarté plus grandes peuvent également contribuer à l'amélioration de la collecte des données. Mais une mise en exergue supplémentaire sur les normes existantes et de nouvelles suggestions analytiques (qui, somme toute, améliorent les données et l'analyse) placera également un fardeau de plus sur les pays à faibles revenus, particulièrement pour des tâches qui relèvent de l'analyse.

#### 4.2.2. Le GDDS, la SDDS, et les initiatives liées<sup>9</sup>

La plupart des pays en développement adoptent actuellement le Système général de diffusion des données (GDDS) du FMI, ou la Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières (SDDS)<sup>10</sup>. Les deux visent à atteindre un certain niveau de couverture des données, de fréquence de leur collecte, de respect des délais de notification, et une dissémination de qualité et transparente.

La mise en œuvre du GDDS est plus facile pour les pays à faibles revenus, puisqu'il s'agit d'un ensemble de principes directeurs, et par conséquent les pays qui y souscrivent vont de ceux qui cherchent à satisfaire aux directives de base jusqu'à ceux qui ont largement dépassé ce niveau sans pour autant atteindre les niveaux de la SDDS. D'autre part, la SDDS (bien que idéale) est techniquement plus exigeante, car c'est une norme fixe et plus élevée. Par conséquent, pratiquement aucun pays à faibles revenus n'a atteint la SDDS, même si certains pays disposant de systèmes plus avancés, comme la Bolivie, envisagent de migrer vers la SDDS.

#### *La coordination avec le GDDS du FMI, la SDDS, et les initiatives liées*

Le FMI dispose d'unités de suivi du GDDS et de la SDDS dans son Département de statistiques. Il a organisé une série de conférences régionales pour présenter les systèmes, et

---

<sup>9</sup> Les questions de dissémination et de transparence du GDDS et de la SDDS sont traitées dans le chapitre 8.

<sup>10</sup> En date de juillet 2005 les pays suivants ont participé à des activités du PRC CPE et sont signataires du GDDS : Les Bahamas, le Bénin, la Bolivie, le Burkina Faso, le Cameroun, la République Centrafricaine, la République du Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée-Bissau, la Jamaïque, le Kenya, le Malawi, le Mali, le Mozambique, le Nicaragua, le Niger, l'Ouganda, le Paraguay, le Sénégal, la Tanzanie, le Tchad, le Togo, la Trinité et Tobago, et la Zambie ; et pour les signataires de la SDDS : l'Argentine et l'Uruguay.

les a aidés à préparer les « méta données » décrivant les sources et les méthodes de compilation, et des plans pour l'amélioration. Des points de contact ou conseillers régionaux du GDDS ont également été nommés pour suivre les progrès et suggérer, le cas échéant, une assistance plus approfondie.

Chaque pays nomme une contrepartie nationale du GDDS ou de la SDDS. En outre, il peut y avoir des points focaux pour des données particulières, comme le chef de l'unité en charge de la balance des paiements à la Banque centrale ou au Bureau des statistiques. La contrepartie a la responsabilité de surveiller la mise à jour et la soumission régulières des méta données au FMI, lesquelles sont alors chargées sur le Tableau d'Affichage (DSBB pour *Dissemination Standards Bulletin Board*) du FMI, et rendues accessibles à tous<sup>11</sup>.

Le FMI conduit également des missions pour évaluer le respect des normes et codes y compris le MBP5 (connu sous le nom de Rapports sur le respect des normes et codes ou ROSCs), en utilisant le Cadre d'évaluation de la qualité des données du FMI (DQAF), et en tenant compte du GDDS ou de la SDDS. Des recommandations d'amélioration sont faites dans les Rapports sur le respect des normes et code (ROSCs) publiées sur le site web du FMI<sup>12</sup>.

### *Implications pour les pays*

Le Système général de diffusion des données (GDDS), les Rapports sur le respect des normes et code (ROSCs) et le Cadre d'évaluation de la qualité des données du FMI

---

<sup>11</sup> Voir <http://dsbb.imf.org/Applications/web/dsbbhome>.

<sup>12</sup> Pour d'amples informations sur ces initiatives, visitez le site <http://dsbb.imf.org>.

(DQAF) ont d'importantes implications au plan institutionnel sur le chronogramme d'activités et la gestion des personnels (accueil des missions régulières, soumission des méta données et participation à la rédaction ou au commentaires des rapports). À savoir :

- **le compromis entre la qualité des données et le respect des délais ;** Le FMI, l'OCDE, et les pays à faibles revenus font un compromis initial entre l'amélioration des données et leur publication dans les délais. La directive du Système général de diffusion des données (GDDS) pour le respect des délais de notification des données de la balance des paiements dans les six mois à partir d'une période de base a constitué un défi majeur pour les pays à faibles revenus, en particulier eu égard au nombre réduit d'entreprises initialement enregistrées, ainsi que des retards accusés par les réponses du secteur privé. Les données soumises par de nombreux pays ont par conséquent été jugées de qualité inférieure, ou encore les enquêtes de ces pays ayant porté seulement sur de petits échantillons (souvent non représentatifs), afin de se conformer à la directive sur le respect des délais. Même avec la forte coordination institutionnelle, les enquêtes de référence complètes initiales, qui sont essentielles pour produire des registres de référence susceptibles de générer des séries chronologiques et des échantillons, prendront de 12 à 15 mois dans des pays faiblement dotés en ressources, manquant de très loin le respect du critère de délai. Cependant, les pays se rendent compte qu'il est essentiel de réduire le retard autant que possible, afin de s'assurer de l'utilité des données pour l'action politique, et tendent progressivement à se conformer à la directive sur le respect des délais en procédant plutôt à des enquêtes sur des échantillons plus petits mais fiables à la suite des repères initiaux. Ce faisant, ils ont davantage recours à de l'évaluation de bureau et à des calculs pour rendre les données plus représentatives, et utilisent des moyens autres que des travaux d'exécution (courriel, courrier postal,

Internet) pour conduire les enquêtes une fois qu'ils ont établi de bonnes relations avec les entreprises qui peuvent subsister jusqu'à trois ans.

- **le compromis entre la fréquence et la qualité ou le respect des délais.** La fréquence de la directive du GDDS sur les données de la balance des paiements est annuelle, avec pour objectif d'arriver à une fréquence trimestrielle. La SDDS fixe pour norme une compilation trimestrielle. L'augmentation de la fréquence peut placer un lourd fardeau sur des pays qui font face à des contraintes de capacité et de ressources, en amplifiant les problèmes débattus ci-dessus à propos du respect des délais. Quelques pays ont essayé d'effectuer des enquêtes trimestrielles, mais n'ont pas réussi à collecter les données à temps, et sont retournés à la collecte semestrielle ou annuelle, les valeurs des trimestres intermédiaires étant estimées (notamment par une évaluation de bureau). La décision d'une collecte plus fréquente que le rythme annuel devrait être basée sur la nécessité ou non pour le pays de disposer de données plus fréquentes, notamment en se posant les questions suivantes :

1. *Quels types de données faut-il recueillir plus fréquemment ?* Cela dépendra de l'impact économique de flux particuliers. Par exemple, les données sur la DESP (dette extérieure du secteur privé) pourraient être trimestrielle, afin d'éviter les biais pouvant découler des fluctuations saisonnières sur les marchés de change<sup>13</sup>.
2. *Comment atteindre ce but ?* Les compilateurs doivent évaluer la capacité nationale, la disponibilité de ressources techniques et financières supplémentaires, et la disposition de secteur privé à fournir plus fréquemment des données. A cette fin, un

---

<sup>13</sup> La périodicité de notification des échéances et des conditions de prêts peut différer de celle des transactions. Cette fréquence peut être fixe (Afrique du Sud), ou déterminée au moment de l'étude du dossier de prêt si un accord est requis (Malawi), ou encore être une date fixe après l'octroi du prêt si aucune approbation n'est requise (Indonésie). Voir Baball (2002 : 24-25) pour en savoir plus.

emploi du temps peut être établi pour accroître progressivement la fréquence, sans doute par une réduction de la taille des échantillons.

#### 4.3. INTENTIONS ET PERCEPTIONS DES INVESTISSEURS

Les normes statistiques dont il a été question dans la section précédente se fondent sur la présomption que la notification de ces données contribuerait à la stabilisation des mouvements de capitaux au niveau international. Toutefois, dans les faits, les investisseurs estiment que la présentation des données sous le format de la balance des paiements (BDP) ne présente pas un grand intérêt dans leurs décisions d'investissement et par conséquent n'affecte en rien la stabilité. Pour être utiles à l'analyse, les données doivent aller bien au-delà de la spécification de la BDP, notamment en les désagrégeant par secteur industriel, par pays et région d'origine, et en fournissant des données beaucoup plus détaillées sur les types de flux financiers et leurs destinataires, comme le reconnaît l'OCDE.<sup>14</sup> Dans la pratique, ces types de données une fois intégrées dans les questionnaires des données de la BDP ou de la PEG (Position extérieure globale) magnifient considérablement la valeur analytique des données, tant pour le gouvernement que pour les investisseurs. C'est ainsi que de telles questions sont une pratique courante dans les projets du PRC CPE.

Si la communauté internationale veut réellement accroître la stabilité des CPE dans les pays en développement, les données clés à recueillir devraient porter sur les perceptions et les intentions des investisseurs : ce qui influence leurs décisions d'investir et de poursuite des investissements, et s'ils ont l'intention d'accroître, de maintenir ou de réduire leurs

---

<sup>14</sup> Pour en savoir plus, consulter la publication FMI/OCDE (2003). *Foreign Direct Investment Statistics: How Countries Measure FDI 2001* en ligne sur <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fdis/2003/index.htm>.

investissements. Il s'agit là des questions sur lesquelles le secteur privé souhaite le plus donner son avis et, en offrant aux investisseurs l'opportunité d'exprimer au gouvernement leurs principales préoccupations tout en les rassurant que la finalité de l'enquête est de promouvoir les intérêts du secteur privé, il s'est avéré que la combinaison des questions sur ces sujets avec la collecte de données sur les actifs et passifs étrangers augmentait significativement les taux de réponse.

Il est étonnant de constater qu'il n'existe pas de directives internationales sur le recueil de ces données. Néanmoins, dans le PRC CPE, les GTN (Groupes de travail national) ont conçu des guides de meilleures pratiques sur les types de questions à poser, qu'il convient d'adapter aux situations nationales.

Les principaux types de données à recueillir sont :<sup>15</sup>

- la désagrégation des données de la BDP par secteur industriel, pays d'origine et région de destination au sein du pays bénéficiaire ;
- les facteurs qui avaient motivé l'investissement initial ;
- l'impact de la politique économique, de la finance, de la politique et de la gouvernance, des infrastructures, de la main-d'œuvre, de la santé, et des facteurs environnementaux dans la décision d'investir ;
- les intentions des investisseurs à effectuer des opérations dans le court et le moyen terme ;

---

<sup>15</sup> Voir Scheun et Bhinda (à paraître) pour plus de détails sur la méthodologie de collecte de ces données.

- quelles sources d'information alimentent les décisions des investisseurs (et suggérer l'amélioration du contenu, l'accessibilité, et la transparence de l'information fournie par les institutions membres du GTN [Groupe de travail national]).

Un autre contraste saisissant existe entre les investisseurs déjà en place (qui ont des avis plutôt subtils et nuancés sur les principales questions, ce qui s'avère pertinent dans l'optique de décisions politiques), et ceux qui, sans être investisseurs dans un pays en particulier, sont souvent interrogés depuis leurs sièges et ne disposent que d'informations parcellaires sur ce pays pour alimenter leurs réponses.

Les pays ont compris l'importance fondamentale des perceptions des investisseurs, tant locaux qu'étrangers, sur ces questions. Trop d'initiatives internationales se sont focalisées sur la promotion de l'investissement, mais les plus utiles ont constaté que l'exclusion des investisseurs locaux pouvait être très contreproductive, le risque étant de leur réserver des conditions d'investissement moins avantageuses (soit « des règles du jeu inégales »), écartant ainsi un secteur domestique potentiellement dynamique, et compromettant les efforts visant à établir des co-entreprises et des unions entre les milieux d'affaires nationaux et étrangers. En outre, il est de plus en plus prouvé que la prospérité manifeste des investisseurs locaux constitue un motif déterminant dans la décision de potentiels investisseurs étrangers d'investir, d'identifier des partenaires potentiels, des concurrents ou des fournisseurs locaux.

Certains pays en développement ne disposent d'aucun dispositif pour recueillir de telles informations, mais pour d'autres participant au PRC CPE il s'est avéré indispensable de

faire une coordination avec d'autres opérations similaires menées en général par des organisations internationales, des donateurs ou des sociétés d'expertise comptable. Lorsque les objectifs sont tout à fait les mêmes que ceux du PRC (comme ce fut le cas au Cameroun dans la collaboration entre l'Équipe nationale spéciale et la Chambre de commerce, cofinancée par le PRC CPE et l'Organisation néerlandaise de développement [SNV]), une telle coordination a été l'occasion de joindre les efforts et de réduire le fardeau pesant sur le secteur privé.

Toutefois, les pays ont réalisé que beaucoup d'opérations ne sont pas vraiment identiques ou ne se recoupent pas, pour plusieurs raisons :

- elles sont souvent mises en œuvre par des experts consultants externes et, de ce fait, ne sont pas conçues pour renforcer la capacité nationale.
- lorsque leur mise en œuvre est assurée par des organisations nationales, elles tendent à devenir la « propriété » d'une organisation et d'un donateur, et la coordination entre les institutions nationales et les donateurs n'est pas suffisamment développée. En effet, dans certains pays, les donateurs ont soutenu plusieurs opérations liées, mais d'une manière non coordonnée, gaspillant des fonds et réduisant le taux de réponse du secteur privé en le surchargeant de multiples questionnaires.
- le rôle des fonctionnaires locaux est limité à la distribution et à la collecte des formulaires, sans aucune adaptation des questionnaires aux besoins et situations du pays
- leurs échantillons sont habituellement beaucoup plus petits, et souvent confinés aux investisseurs étrangers ;
- il s'agit souvent d'opérations uniques ou très peu fréquentes ;

- ils couvrent rarement l'ensemble des questions examinées ci-dessus. En effet, la plupart des autres opérations de sondage se concentrent uniquement sur les barrières administratives et les retards de notation de l'investissement, de la liberté économique et politique, de la gouvernance, et du risque pays<sup>16</sup>.

Par ailleurs, certaines Banques centrales mènent des enquêtes sur l'état de la confiance du monde des affaires, puis analysent et diffusent les résultats (la Gambie). De telles enquêtes sont en général de grande qualité et ont un taux élevé de réponses, fort utiles aux activités d'un grand nombre d'utilisateurs. Cependant, on tend à mettre l'accent sur des objectifs et des prévisions macro-économiques, ce qui n'intègre pas les données des autres parties prenantes telles que les agences de promotion des investissements, ou les ministères délégués. Ces enquêtes sont souvent également adressées à un échantillon un peu restreint d'entreprises. Il y a dans ces cas la possibilité d'une meilleure coordination entre le public et le privé, pour soutenir une enquête régulière menée par le pays sur la perception des investisseurs.

Dans une parfaite coopération entre le gouvernement et le secteur privé, toutes ces opérations doivent donc idéalement être conçues nationalement et menées dans une même enquête globale et régulière. Les donateurs et les organisations internationales doivent soutenir de telles opérations conduites par le pays, et en tirer les résultats pour leur propre analyse, afin d'éviter toute duplication.

---

<sup>16</sup> A titre d'exemples notons les barrières administratives (Foreign Investment Advisory Service de la Banque mondiale), la corruption (Transparency International), la liberté économique (Heritage Foundation, Fraser Institute), la liberté politique et les droits humains (Freedom House), les potentialités et performance de l'IDE (CNUCED), les enquêtes auprès des ménages et des citoyens (Afrobarometer), ou le risque pays (Standard and Poors, Moodys, Fitch IBCA, Institutional Investor, Euromoney, Economist Intelligence Unit, Coface, PRS Group).

#### 4.4. RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Au niveau international il est reconnu qu'au-delà de leur contribution macro-économique au développement, grâce aux paiements d'impôts et la création du PIB et aux exportations, les entreprises peuvent significativement contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au niveau de la micro entreprise à travers la RSE (responsabilité sociale des entreprises) par leurs politiques d'emploi et de protection sociale des employés, les questions sociales et environnementales, ainsi que l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et la lutte contre la corruption.

En effet, au niveau international d'innombrables initiatives, codes et normes existent pour faciliter ce processus. Parmi les plus connues citons celles de l'OCDE, de la Banque mondiale, de l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale de normalisation, et les Nations unies. Plusieurs autres initiatives sont menées par le secteur privé, les ONG, ou les diverses combinaisons des parties qui soit mettent en place leurs propres codes, ou cherchent à mettre en application ceux des autres. Il y a de bonnes raisons en faveur de la rationalisation et de la coordination de telles initiatives dans l'arène internationale.

De plus, les pays ont souvent des difficultés pour se tenir au courant des derniers développements, parce que la plupart des opérations de sensibilisation et de consultation sur ces initiatives se font avec des sociétés multinationales et dans les pays où se trouvent leur siège social. Les initiatives ne sont pas nécessairement coordonnées avec les gouvernements des pays à faible revenu dans lesquels ces sociétés opèrent, de sorte que la

plupart des pays ne sont pas sensibilisés sur la plupart des normes. L'OCDE a essayé d'élargir la couverture de ses *Principes directeurs à l'intention des multinationales* pour les pays hors-OCDE, en utilisant des « Points de contact nationaux de l'OCDE ». Ce sont habituellement les représentants de missions diplomatiques, des donateurs, ou des négociants, chargés du suivi du comportement de la société et des échanges avec les sièges sociaux dans leurs propres pays de l'OCDE. Toutefois, ces points de contact ne recherchent pas systématiquement des inputs émanant d'institutions publiques ou privées dans les pays à faibles revenus.

En outre, bien que la plupart des pays en développement affirment que la « Promotion du secteur privé » est une composante clé de leurs stratégies de développement et de réduction de pauvreté, ils n'ont aucune idée, ou très peu, sur la réalité d'une telle contribution du secteur privé, dans la mesure où aucune structure nationale ne recueille une telle information, et celle recueillie par les pays de l'OCDE et les organisations internationales n'est pas systématiquement partagée avec les pays en développement. En conséquence, les sections du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) consacrées au développement du secteur privé, et beaucoup d'autres documents sur le développement du secteur privé, mettent l'accent sur ce que le gouvernement peut faire pour aider le secteur privé à se développer plus rapidement, oubliant ce que le secteur privé peut faire par la RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Néanmoins, les gouvernements et le secteur privé dans les pays font toujours preuve d'une grande vigilance pour découvrir ce que font les entreprises. Il s'ensuit que les pays participant au PRC CPE peuvent en général avoir recours à des enquêtes pour recueillir

l'information sur la RSE et pour déterminer les contributions des investisseurs à la réduction de la pauvreté, sans redouter le moindre chevauchement avec des initiatives internationales.

De nombreuses définitions de la RSE ont cours sur l'impact du comportement de la firme sur le marché, le lieu de travail, la communauté, et l'environnement. S'agissant des parties prenantes, on y traite de l'impact sur ses actionnaires, ses clients, ses partenaires commerciaux et ses fournisseurs, les employés et les syndicats, les ONG et le gouvernement, ainsi que les communautés locales et nationales.

Une distinction importante (Baker) est faite entre ce que l'on présente souvent comme « l'approche américaine », qui se borne essentiellement aux donations philanthropiques aux causes charitables (et donc susceptible de prendre fin comme étant « périphérique à l'activité principale » si une entreprise éprouve des difficultés) et « l'approche européenne », qui implique de gérer l'ensemble de l'activité d'une manière socialement responsable, pour stimuler la concurrence et la création de richesses (et dont la viabilité devient indépendante des conjonctures économiques). Beaucoup d'entreprises sous l'approche américaine pourraient sans doute considérer que l'approche globale constitue une intrusion futile dans leurs pratiques commerciales.

En outre, la RSE (responsabilité sociale des entreprises) peut être surveillée et analysée de deux manières. La première porte sur les questions de processus et de gestion : par exemple, savoir si les entreprises ont des politiques pour accroître les effets positifs de leur comportement, le degré auquel cette politique est formellement approuvée et mise en

oeuvre avec succès, et le degré de transparence ou d'indépendance de son audit et de sa notification. La deuxième méthode intègre une évaluation quantifiée beaucoup plus précise des dépenses courantes et l'impact précis de l'activité de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises multinationales sont nettement plus avancées sur le papier que dans les faits.

Deux autres aspects sont importants. Tout d'abord, les initiatives susmentionnées sont des principes directeurs et non des règlements, et n'ont de ce fait aucun caractère contraignant : on s'attache, par un mélange de persuasion morale, à convaincre les entreprises que la RSE va améliorer leur image de marque et/ou leurs bénéfices. En second lieu, ces initiatives sont principalement conçues pour de grandes entreprises multinationales, et donc pourraient être inadéquates dans le cas d'entreprises locales plus petites qui ne disposent pas des recueils d'instructions formels, mais consacrent souvent des gros montants en interventions « responsables » d'un point de vue social ou environnemental.

Quel sens cela confère-t-il au suivi et à l'analyse de la RSE au niveau national ? Les GTN (Groupes de travail nationaux) doivent :

- **Tenir compte des normes, initiatives et codes internationaux** en se tenant au fait de leur développement, en consultant les représentants des organisations qui les mettent oeuvre comme les « Points de contact » de l'OCDE, les bureaux de l'ONU et de la Banque mondiale, et les ONG, mais en adaptant les questionnaires aux priorités nationales.
- **Assurer une coordination avec tout autre organisme gouvernemental** déjà en charge de la collecte des données sur la RSE, tels que les ministères du Travail, de

l'Environnement, et les autres ministères délégués et, le cas échéant, les inclure dans les GTN (Groupes de travail nationaux).

- **Assurer une concertation avec le secteur privé (notamment les investisseurs locaux)** pour identifier les principaux sujets relatifs au suivi et à l'analyse de la responsabilité sociale des entreprises, de préférence à travers un processus telle que la formulation d'une stratégie pour la réduction de la pauvreté, qui tienne compte de la situation et des priorités nationales.
- **Formuler les questions à intégrer dans les formulaires d'enquêtes**, de manière qu'elles soient aussi brèves et neutres que possible, afin d'encourager un maximum de réponses (comme avec les actif et passif étrangers et l'IP, le rejet des entreprises est immédiat lorsque l'on voit d'emblée une multitude de questions, tandis que l'étalement de celles-ci sur plusieurs enquêtes est beaucoup mieux toléré).
- **Identifier l'organisme le plus approprié pour conduire l'analyse** : en général, il est fort probable qu'il s'agisse de l'API (Agence de promotion de l'investissement), de l'organisme qui assure la coordination de la stratégie pour la réduction de la pauvreté, ou des organisations du secteur privé.
- **Se servir de résultats pour redéfinir les stratégies de promotion des investissements**, en identifiant les meilleures pratiques de gestion susceptibles d'être largement vulgarisées, parmi lesquelles les « concurrences » ou les prix aux entreprises qui se sont distinguées dans des domaines particuliers, et mettre en place des normes de références pour servir d'étalon à l'admission de nouveaux entrants (sans oublier des primes visant à maximiser la mise en œuvre de la RSE).

- **Suivre l'évolution du comportement de l'entreprise conformément à la politique,** et en faire part au secteur privé à l'occasion d'activités de sensibilisation, ainsi qu'aux coordonnateurs des initiatives internationales.

Il convient aussi de garder à l'esprit qu'une quantité considérable de données peut être recueillie sans enquêtes, notamment à partir des rapports des API (Agences de promotion de l'investissement), des entreprises, des médias locaux ou internationaux, des sites Web qui traitent des initiatives internationales, ou des ONG qui analysent le comportement des entreprises. Tout comme avec les perceptions des investisseurs, ces sources peuvent être utilisées pour vérifier l'information recueillie directement auprès des investisseurs.

En somme, compte tenu du manque d'expérience de la plupart des pays à faibles revenus sur ces questions, ce domaine pourrait être celui dans lequel les besoins de formation des personnels et de renforcement des capacités institutionnels seraient les plus marqués, en vue de garantir la bonne capacité des pays à faibles revenus à suivre la contribution des investisseurs du secteur privé au développement national.

## 5. SYSTEMES DE SUIVI

### 5.1. TOUR D'HORIZON

Ce chapitre examine différents systèmes indispensables à la réussite et à la viabilité du recueil et de l'enregistrement des données. Faisant suite au chapitre 3, il propose l'analyse des dispositions institutionnelles et des procédures<sup>17</sup> de gestion appliquées aux enquêtes, aux méthodes hors enquêtes et aux logiciels. Tout pays doit, idéalement, disposer de ces trois aspects, indépendamment du degré de libéralisation de son secteur extérieur. Il arrive même que de nombreux pays disposant d'un contrôle total des capitaux (tel que le Mozambique) ne soient pas capables de publier automatiquement hors enquête une notification de tous les capitaux privés étrangers. Il arrive qu'au moment de la libéralisation du secteur, fût-elle progressive, les pays tentent de conserver une notification automatique, mais cela est susceptible de faire décliner la couverture et la qualité des données, ce qui pousse les pays à favoriser davantage les enquêtes (le Malawi, par exemple, recueille la plupart des flux grâce à la notification automatique des banques commerciales, mais ne peut recueillir l'état des stocks et des gains réinvestis qu'au travers d'enquêtes auprès des entreprises). Si un pays se libéralise rapidement sans conserver un système de notification automatique, il lui faudra recourir essentiellement aux enquêtes auprès des entreprises tout en adaptant des mécanismes alternatifs à la libéralisation et en persuadant les entreprises de poursuivre la notification automatique conjointement aux enquêtes. Dans tous les cas, les enquêtes et les autres sources permettent de faire d'utiles recoupements, et il convient de les stocker et de les analyser par des logiciels.

---

<sup>17</sup> Voir Scheun et Bhinda (à paraître) pour un débat technique complémentaire.

## 5.2. LES ENQUETES

Pour optimiser la gestion et la qualité des données fournies par l'enquête, les GTN doivent porter leur attention sur : un registre des investisseurs, un échantillonnage et un inventaire des références d'entreprises ; la coordination et la rationalisation des formulaires ; leur conception ; la gestion des questionnaires ; les travaux d'exécution ; ainsi que le contrôle et la publication des données.

### 5.2.1. Registre des investisseurs, échantillonnage et inventaire des références

Lorsqu'un pays réalise pour la première fois des enquêtes sur les actif et passif étrangers, l'institution responsable de la tenue du registre des investisseurs et de l'élaboration de l'échantillon doit recueillir et confronter les informations provenant d'autant de sources que possible, après avoir préalablement établi le contact avec elles. Il s'agit notamment de :

- Listes antérieures provenant de la BDP et autres enquêtes (par ex : celles destinées aux ménages ou aux industriels) ;
- Des bases de données élaborées à d'autres fins par les membres du GTN ou par d'autres organismes (par ex : accords d'investissement, membres d'associations du secteur privé, greffe du Tribunal de commerce, listes des investisseurs sectoriels tenues par des ministères satellites, listes des investisseurs participant aux privatisations des entreprises publiques, Banque centrale ou autres listes d'organismes de contrôle des investisseurs sectoriels)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> La TVA ou le registre fiscal constituent une autre source possible. Cependant, si ce dernier est utilisé, il doit être clairement indiqué aux autorités fiscales que les données provenant des enquêtes ne leur seront en aucun cas retournées.

- Les médias, l'Internet et l'information sur le lancement de nouvelles activités locales ;
- Sources régionales et internationales (donateurs, ambassades, associations professionnelles).

Il est impossible de déterminer d'avance quelles sources sont les meilleures, en raison de leur grande variété d'un pays à l'autre. Cependant, l'information obtenue auprès du greffe du tribunal de commerce est généralement très pauvre dans bon nombre de pays à faible revenu<sup>19</sup>. Les pays connaissent davantage leur communauté d'investisseurs au fur et à mesure des enquêtes et en vérifiant les listes initiales au cours des travaux d'exécution. Ils sont ensuite bien placés pour juger de la qualité des différentes sources et pour limiter leur utilisation.

Des pays plus expérimentés procèdent à intervalles réguliers à l'actualisation du registre et de l'échantillonnage. Pour cela, ils utilisent des procédés automatiques qui se basent sur les changements apportés à d'autres registres et bases de données. Ils suivent également les médias et recueillent de nouvelles données provenant de sources régionales et internationales. Ils peuvent enfin avoir recours à des recensements ou à des enquêtes de référence tous les 5 ans pour une révision plus approfondie.

---

<sup>19</sup> En effet, les directeurs de registres des sociétés ne possèdent que de faibles ressources et ne disposent pas d'outils informatiques. Les informations provenant du secteur privé ne leur sont pas facilement accessibles, en dépit d'un mandat légal qui oblige les investisseurs à produire régulièrement des comptes rendus. Leurs registres sont par conséquent largement inexacts et compliquent considérablement les travaux d'exécution. Il est donc essentiel de renforcer en priorité les Bureaux d'enregistrement des sociétés.

Lors de l'élaboration du registre, il est impératif que tous les membres du GTN soient consultés pour garantir la prise en compte de leurs préoccupations (tels que les secteurs, les régions, les pays d'origine ou la taille des projets). Il en est de même lorsque les pays optent pour des enquêtes réalisées à partir d'échantillons plus petits, puisque la qualité du registre s'en trouve améliorée. Tous les membres du GTN doivent également s'accorder sur l'utilisation d'un numéro de référence unique pour chaque entreprise, qui sera réutilisé lors des enquêtes suivantes (et il serait préférable que ce numéro soit harmonisé avec les numéros utilisés dans les méthodes de notification hors enquête et d'autres bases de données). Cela permet de protéger la confidentialité et de faciliter le stockage des données électroniques et de celles sur papier, tout en favorisant la vérification des séries chronologiques au niveau de l'entreprise.

### **5.2.2. Coordination et rationalisation des enquêtes**

Le GTN doit rationaliser et coordonner les enquêtes connexes. Face aux pressions constantes inhérentes au lancement de nouvelles opérations non coordonnées par des organismes du secteur privé ou public, les organismes membres du GTN doivent rester en contact permanent tant au niveau politique que technique. Elles doivent procéder à des contrôles à 4 niveaux :

- auprès d'autres unités, divisions et services de leur institution ;
- parmi toutes les institutions membres du GTN ;
- auprès d'autres organismes nationaux publics, privés, et académiques non représentés au sein du GTN ;
- auprès de donateurs et d'organisations internationales pour anticiper le financement d'opérations multiples.

Un important investissement en temps de travail technique est souvent indispensable pour convaincre d'autres acteurs, et s'accorder sur la façon d'harmoniser et de fusionner les méthodologies (par exemple, au Burkina Faso ou au Cameroun où les enquêtes ont récemment été regroupées par le gouvernement et la Chambre de Commerce). Un examen détaillé peut révéler que les données sont définies différemment, notamment lorsque les enquêtes semblent recueillir des informations connexes. Cela complique la tâche d'harmonisation, en particulier sur les composantes des enquêtes qui sont soumises au respect des normes et codes internationaux (notamment lorsque ceux ci sont en contradiction !).

Le travail technique doit être suivi par une confirmation écrite d'accord de fusion des opérations au niveau politique. Une fois l'accord obtenu, les organismes doivent notifier la fusion aux autres parties prenantes telles que les bailleurs de fonds, pour éviter de futures approches pour le financement. Un autre avantage qui en découle est de faire converger les fonds de différents donateurs et d'organismes des secteurs public ou privé vers le même but plutôt que de les gâcher en double emploi (tout en réduisant la « corvée des enquêtes » chez les investisseurs). Toutefois, cela peut être problématique si les programmes des institutions divergent, comme par exemple de conserver des emplois financés par des dons. En général, il importe que les GTN tentent de poursuivre la mobilisation des mêmes montants de financement qu'auparavant, sans omettre de convaincre les donateurs de s'associer en vue d'un cofinancement, de financer du personnel national plutôt que des consultants internationaux et enfin d'utiliser leurs fonds pour soutenir un travail d'analyse amélioré plutôt que de multiples opérations de recueil de données. Les exercices les plus

difficiles à coordonner sont ceux qui font partie d'initiatives régionales ou mondiales. Dans ce cas, l'organisation internationale ou le donateur insiste pour maintenir des opérations séparées et exécutent leurs enquêtes par l'intermédiaire d'organismes non membres du GTN (par ex : des universitaires).

Si la fusion est impossible, le GTN doit tenter de réduire la corvée des enquêtes en supprimant toute question répétitive, en utilisant les mêmes concepts et définitions et en s'assurant que les enquêtes sont menées à différents moments de l'année. Il doit régulièrement informer les investisseurs en leur indiquant à l'avance quelles enquêtes vont être publiées, par qui, sous quel mandat, avec quel groupe cible et quel contenu. Il est également essentiel d'expliquer soigneusement de quelle façon elles sont liées (ou non) à d'autres enquêtes et à quel moment les données et l'analyse seront publiées.

### **5.2.3. Conception et contrôle du formulaire**

Comme indiqué plus haut, une partie de la rationalisation suppose l'élaboration de nouveaux formulaires d'enquêtes ou l'amélioration de formulaires existants. C'est ce qu'entreprend habituellement la Banque centrale ou le Bureau des Statistiques en ce qui concerne les actif et passif étrangers et l'API (Agence de promotion de l'investissement), en collaboration avec le secteur privé, sur les perceptions de l'investisseur et la responsabilité sociale d'entreprise. Les concepteurs doivent prendre en compte le degré de contrôle, la disponibilité et la qualité des données issues des méthodes hors enquête, et doivent par conséquent actualiser le formulaire chaque année.

Le GTN doit ensuite contrôler les formulaires. Ce contrôle peut s'effectuer par un groupe pilote de représentants du secteur privé, par exemple, lors d'une activité de sensibilisation organisée pour les parties prenantes. Il peut également s'effectuer par l'intermédiaire d'une représentation du secteur privé dans un GTN ou, si le temps et les moyens le permettent, par une enquête pilote formelle.

#### **5.2.4. Gestion des travaux d'exécution**

Le succès de l'enquête dépend de la haute qualité de la gestion des travaux d'exécution. Les enquêteurs (après avoir été préalablement formés aux questions techniques, aux techniques d'entretien, aux pratiques de l'inventaire et à la mise en œuvre du projet) assurent l'application et le recueil du questionnaire, interrogent les personnes sondées et, si nécessaire, réalisent les révisions et contrôles initiaux des données. Il peut s'agir de membres du personnel des institutions participantes ou de personnes recrutées spécialement pour l'exercice, auquel cas une formation supplémentaire devient nécessaire. Les superviseurs et les directeurs organisent leur travail. Bien évidemment il est indispensable de prévoir à l'avance l'allocation du temps de travail et la durée des différentes étapes des travaux d'exécution (voir 3.2).

Les superviseurs assignent des entreprises à chaque enquêteur et identifient la personne de l'entreprise à laquelle les enquêteurs remettront le questionnaire (et la manière de le remplir). Ils fournissent également toute l'historique disponible sur l'entreprise. La première visite des enquêteurs a pour but d'expliquer l'objectif de l'enquête ainsi que son contenu technique, de convaincre le répondant que l'adhésion est mutuellement bénéfique pour le développement national, d'insister sur les mandats légaux et la confidentialité et

enfin de promettre un retour complet des résultats pour aider l'entreprise dans sa prise de décision. A la fin de l'entretien (soit en face à face soit par téléphone), l'enquêteur prendra des dispositions pour d'éventuels entretiens supplémentaires, conviendra d'une date pour remplir le questionnaire et précisera les modalités de son retour.

Après chaque contact, les enquêteurs doivent remplir un tableau où l'on trouve les renseignements suivants : la date et le nom, le titre, mode de contact approprié, les conclusions, toute nécessité de relance, et la date convenue pour le retour du questionnaire. L'enquêteur doit avertir le Superviseur de toute modification de coordonnées. Il doit également éliminer les entreprises du registre si elles ne sont pas localisables ou si elles ont fermé, et s'appuyer sur les retours d'information pour recommander des améliorations de méthodologie. Enfin, il doit indiquer toutes les raisons que les entreprises peuvent invoquer pour ne pas répondre, de façon à pouvoir entreprendre les démarches nécessaires pour obtenir une réponse. Ces renseignements sont essentiels pour permettre à n'importe quel membre de l'équipe de suivre les réponses et de relancer eux-mêmes les entreprises en cas de besoin.

Par la suite, l'enquêteur doit maintenir le dialogue et le contact jusqu'au moment de la réponse (et les intensifier particulièrement à l'approche de chaque date limite) pour s'assurer que l'entreprise respecte l'accord. Des questionnaires sont fréquemment perdus ou oubliés dans les entreprises. Ces dernières peuvent également se voir dans l'impossibilité de respecter les dates limites de réponse initialement convenues. Dans un souci d'économie de temps et de ressources, il convient de limiter autant que possible tous les déplacements supplémentaires, mais il est habituellement nécessaire de se déplacer en recueillir les

questionnaires complétés en personne (même si la confiance acquise auprès de certaines entreprises permet progressivement de répondre par courrier ou par Internet).

C'est l'étape la plus importante et c'est également celle qui requiert le plus de travail. En effet, elle nécessite une gestion hautement efficace pour s'assurer que les entreprises sont sensiblement amenées à répondre et que les enquêteurs et les superviseurs ont préalablement obtenu un accès à tous les moyens de communication et de transport nécessaires à l'exécution de leurs tâches. Même si un membre de la direction a initialement accepté de retourner le questionnaire, le GTN se doit d'effectuer un suivi à un plus haut niveau, même auprès des PDG pour les entreprises les plus importantes.

Enfin, les enquêteurs doivent vérifier les formulaires lorsqu'ils se trouvent dans les locaux de la société avant de valider les réponses définitives. De cette façon, ils sont en mesure de poser les dernières questions à la société et donc de recueillir des données fiables avant de signaler tout point à poursuivre au moment de remettre le formulaire au Superviseur.

#### **5.2.5. Gestion des travaux d'exécution et des données**

Les responsables ont besoin d'un système de gestion complet leur permettant de suivre la mise en oeuvre du projet, et ce afin de se concentrer sur les ressources nécessaires à la couverture la plus étendue, ainsi qu'à l'obtention d'informations de qualité optimum dans le temps imparti. Ce chapitre aborde les outils nécessaires à cette tâche (Guide de l'Enquêteur, travaux d'exécution et tableaux de gestion des données, et réunions du personnel).

Cependant, ces outils sont insuffisants : le partage clair des responsabilités concernant la coordination des sondages parmi les membres du GTN est primordial. Il permet de mettre l'accent sur les sociétés les plus grandes et les plus représentatives, d'apporter un soutien sur le terrain aux enquêteurs et de contrôler la qualité des réponses des sondés dès qu'elles sont disponibles.

### *Guide de l'enquêteur*

Ce manuel est indispensable aux enquêteurs, car cet outil, venant s'ajouter à la formation suivie, améliorera l'efficacité de l'exécution de leurs tâches tout en augmentant de façon significative le taux de réponse. Il doit comprendre les éléments suivants :

- des copies des lettres d'accompagnement et des formulaires ;
- une copie du programme d'exécution de l'enquête et des échéances clés concernant l'enquête, parmi lesquelles les dates de réunions entre les enquêteurs et les autres membres du GTN ;
- les instructions concernant le rôle du sondeur (manière de distribuer les formulaires, suivi pour des réponses de haute qualité et rapport en cours [cf. ci-dessus]) ;
- des réponses aux questions éventuelles des sondés concernant le projet (points techniques, mandat, confidentialité, rétroaction, intérêt pour le sondé) ;
- des conseils pour préparer les visites aux entreprises (par ex. la personne la mieux indiquée à rencontrer, les connaissances préalables sur l'entreprise, les questions prioritaires à poser, la gestion du temps, etc.) ;
- les concepts et les définitions utilisés dans le questionnaire ;
- des documents décrivant le mandat légal pour collecter les données, et la confidentialité des données ;

- les coordonnées du personnel du GTN, notamment celles du superviseur à qui ils devront remettre les rapports d'enquêtes, ainsi que les personnes à contacter pour répondre aux questions posées par les sondés et pour résoudre des problèmes financiers, pratiques ou logistiques ;
- des informations sur toutes les entreprises à sonder, en précisant clairement celles attribuées à chaque enquêteur, comprenant les informations documentaires comme les réponses à une enquête précédente, des informations provenant de la presse, etc. ;
- les indicateurs d'évaluation et de réalisation pour les enquêteurs.

Le PRC (programme de renforcement des capacités) fournit une version générique d'un manuel aux GTN (Groupe de travail nationaux) en vue de son adaptation aux impératifs des pays.

#### *Travaux d'exécution et tableaux de gestion des données*

Le PRC propose au GTN un outil de gestion générique visant à suivre la progression du sondage, au cours de toute la séquence de l'enquête. Il facilite l'identification immédiate de goulets d'étranglement et de méthodes pour résoudre ces problèmes. Il comprend quatre étapes :

- le Registre. Ainsi, les sondeurs identifient les entreprises existantes susceptibles d'être sondées, celles n'ayant pas été localisées ou ayant fermé, et enregistrent de nouvelles entreprises découvertes sur le terrain ;
- la Gestion et la Validation. Les enquêteurs et les responsables peuvent suivre la mise en œuvre du sondage (les dates de distribution des formulaires, les enquêtes réalisées, les formulaires retournés [avec ou sans saisie des CPE], et les données initialement vérifiées par les enquêteurs puis recoupées par les superviseurs, ou la vérification du retour et du

contrôle effectifs des formulaires, sinon en déterminer, le cas échéant, les causes) pour réaffecter les ressources afin de résoudre les problèmes de goulets d'étranglement.

- Traitement et vérification : permet aux superviseurs et aux responsables du traitement des données de suivre la saisie des données dans le logiciel en vue de leurs vérifications, ainsi que traiter et contrôler l'ensemble des résultats grâce aux vérifications intégrées au logiciel.
- Taux de traitement : il s'agit de résumés de gestion visant à suivre les taux de réponses, de couverture, de validation et de traitement, en vue d'un redéploiement des ressources parmi les tâches si nécessaire, et notamment de consacrer les ressources et le temps limités aux entreprises les plus grandes ou les plus représentatives du secteur et de la région.

Le secrétariat du GTN devra mettre à jour ce tableau (en fonction des entrées de tout le personnel) chaque semaine ou même plus fréquemment lors des périodes de pointe d'enquêtes et de traitement de données (nécessitant bien évidemment des chaînes de communication claires et efficaces entre les sondeurs, les superviseurs, les coordinateurs, les organismes régionaux et le siège social).

#### *Réunions portant sur les travaux d'exécution et la gestion des données*

En parallèle, il est impératif que les dirigeants organisent des réunions régulières axées sur la stratégie pour débattre des contenus des rapports et aborder les problèmes le plus rapidement possible. Dans de telles réunions, les décisions suivantes peuvent être prises : réaffecter des entreprises aux enquêteurs, muter des enquêteurs dans de nouvelles régions/zones, décider d'accorder la priorité relative au suivi, réaliser des publications et

des vérifications, approuver les réponses et aviser les dirigeants de la nécessité de leur intervention. Ces tâches sont primordiales, notamment lorsque des pays (comme dans le cas de la meilleure pratique) exécutent plusieurs tâches simultanément (par exemple, la saisie et la vérification des données en même temps que les travaux d'exécution). Chaque réunion donnera suite à un rapport sommaire destiné aux dirigeants et comprenant une évaluation du traitement et des recommandations relatives à la programmation des tâches, à l'équipement du personnel et aux impératifs financiers.

Une réunion finale à la fin de l'enquête et une vérification permettront de tirer les enseignements pour la révision de listes d'échantillons/de registre des investisseurs, l'identification du personnel le plus compétent dans chaque tâche, la révision des questionnaires qui servira pour les futures sondages et l'identification des besoins de réaffectation et de formation du personnel.

Une fois l'accord trouvé sur l'information émanant de l'entreprise, il convient de finaliser la base de données. Pour ce faire l'utilisation des techniques avancées d'estimation interne permettront de tenir compte de non-réponses, d'extrapoler les données de l'enquête vers le registre des investisseurs, d'effectuer les vérifications des séries chronologiques et de préparer la BDP, la PEG (Position extérieure globale), et d'autres rubriques en vue d'analyses et de diffusions. Les statisticiens et les économistes réalisent ces tâches complexes : ils proviennent généralement de la Banque centrale et, selon leurs capacités et leur mandat, de l'Office national de la statistique. Ensuite, la base de données finale doit être approuvée au niveau politique, ce qui peut demander un certain temps pour aboutir. C'est pourquoi il est essentiel de prévenir au plus tôt les dirigeants politiques de la date à laquelle la base de

données préliminaire leur sera communiquée et de les tenir régulièrement informés des modifications éventuelles.

### **5.3. DONNEES ISSUES DES METHODES « HORS ENQUETE »**

Si elles sont facilement accessibles et de haute qualité, les données des méthodes hors enquête sont beaucoup plus économiques que les sondages et permettent d'améliorer l'efficience et la rapidité de publication des résultats. Elles favorisent également le recoupement de la qualité et de la couverture des données d'enquête. Cependant, dans les systèmes libéralisés elles ont été invalidées, ou bien n'ont pas été adaptées à leurs impératifs.

D'innombrables données non tirées d'enquêtes doivent être utilisées pour recueillir des informations. En tant qu'organisme du secteur public-privé, multi-institutionnel, le GTN est la mieux placée pour coordonner le recueil et l'évaluation de la qualité des informations. Pourtant, ces méthodes hors enquête font appel à des techniques d'évaluation, de couverture et de méthodologie différentes par rapport à celles utilisées pour les enquêtes, ce qui empêche la répartition des informations dans les composants nécessaires à l'analyse détaillée et au regroupement de la BDP. L'établissement de liens avec un nombre plus étendu d'organisations (divers ministères délégués, organisations internationales, ONG et organismes universitaires) peut s'avérer également nécessaire. Pour éviter l'élimination de données des méthodes hors enquête au profit des enquêtes, le personnel du GTN doit disposer de stratégies claires pour consolider les données hors enquête, notamment réviser les formulaires de notification d'institutions financières pour se conformer au MBP5, et former les institutions à leurs utilisations.

### 5.3.1. Données nationales

Il s'agit d'informations provenant des agences gouvernementales, du secteur privé, des Bourses de valeurs et des médias.

#### *Organismes gouvernementaux*

Dans les pays qui pratiquent le contrôle des changes, les notifications automatiques hors enquêtes font souvent référence à des opérations de change à la Banque centrale. D'autre part, de tels régimes de change, dont les niveaux de conformité et de précision sont médiocres, omettent fréquemment des transactions qui échappent au système financier (comme les transactions extraterritoriales et le réinvestissement des bénéfices non distribués). Les principales données de méthodes hors enquête dans les économies libéralisées traitent des transactions financières ; elles sont disponibles grâce aux notifications directes des institutions du secteur financier auprès de la Banque centrale. Pourtant, ces formulaires ne sont pas adaptés à un recueil adéquat des informations relatives aux transactions de la BDP et doivent donc être revus. En outre, les agences de promotion des investissements, les ministères délégués, les organismes de contrôles de secteurs spécifiques, les responsables de la privatisation et des « zones franches » peuvent recevoir des notifications automatiques de données. Cependant, la tendance penche pour une notification au moment d'autoriser les transactions (approbations d'investissements, par exemple) et on a très peu de liens avec les transactions courantes, et sont rarement rompus par les différents types de financement (par actions et non participatif), classés sous le format de la BDP, ou contenant des postes nécessaires à la RSE (responsabilité sociale des entreprises) et aux perceptions de l'investisseur participation des investisseurs.

Même lorsque la méthodologie est révisée pour s'adapter au MBP5 et intègre d'autres aspects, la plupart des données des méthodes hors enquête ne couvrent que partiellement les CPE. En effet, elles ne se rapportent qu'à certains investisseurs, ne mettent en avant que l'investissement initial ou omettent des informations non traitées sous le régime financier et ne tiennent pas compte des modifications de la valeur marchande. Par conséquent, sauf dans certains pays dans lesquels toutes les entreprises sont tenues de notifier régulièrement les stocks et les transactions extérieures au système financier, la majorité des données de méthodes hors enquête ne servent qu'à effectuer un recoupement des données des enquêtes.

#### *Secteur privé*

Il est possible d'accéder aux informations du secteur privé de différentes façons :

- États financiers : bien qu'ils ne soient pas établis conformément au MBP5, ils comprennent de nombreuses informations nécessitant un recoupement, et une base pour l'estimation interne. Dans les pays à faibles revenus, les états des banques commerciales (fournis à la Banque centrale), des multinationales et de certaines grandes entreprises locales sont facilement accessibles ; ils sont également disponibles sur certains sites Internet des sociétés. Cependant, de nombreuses petites entreprises ne procèdent pas à l'approbation des états financiers ou ne les remettent pas au greffe du tribunal de commerce.
- les entreprises publient également des informations concernant les profits et les dividendes dans les médias locaux, mais souvent sous une forme plus sommaire (et donc moins utile) que les états financiers ;

- les organismes du secteur privé peuvent également regrouper la balance des paiements fournies par leurs membres et des informations relatives aux perceptions des investisseurs, et les mettre à disposition dans les bulletins et les sites Internet.

#### *Bourses nationales et autres*

Les Bourses proposent une valeur marchande d'actions pour les entreprises répertoriées, mais très peu sont cotées dans les pays à faibles revenus. Même si elles fournissent également des informations sur les opérations de dettes de portefeuilles, elles omettent souvent la demande de données de résidence pour se conformer au MBP5.

#### *Les médias et autres sources*

Les médias économiques et financiers, les revues d'entreprises, les communiqués, les sites Internet et les chargés d'affaires dans les ambassades constituent des sources essentielles d'information sur les nouveaux investissements. Pourtant, ces sources ne fournissent que rarement des données de méthodes hors enquête précises et conformes au MBP5. Le personnel du GTN devra s'appuyer sur toutes ces ressources pour des informations indispensables pour faire des recoupements entre les enquêtes et les méthodes hors enquête plus formelles, et pour donner des instructions aux enquêteurs avant leur descentes sur le terrain.

### **5.3.2. Sources internationales**

Il convient de faire la distinction entre deux types d'informations internationales : celles provenant des sources du pays d'origine (OCDE/BRI [Banque des règlements internationaux]), permettant de faire des recoupements utiles avec les données du pays cible

et pouvant être formellement ajustées en fonction de celles-ci en cas d'écart importants ; et celles basées sur les données du pays cible (Bretton Woods et l'ONU), qui doit se baser sur des données tirées de méthodes hors enquête ou de la dernière enquête nationale.

#### *BRI-FMI-OCDE-Statistiques de la Banque mondiale concernant la dette extérieure*

La BRI (Banque des règlements internationaux) publie des statistiques sur la DESP (dette extérieure du secteur privé), en se basant sur les données du marché et des créanciers. Cependant, ses données ne couvrent pas le crédit fournisseur, qui ne passe pas par les banques, ni les placements obligataires privés.

#### *FMI*

L'*Annuaire statistique de la balance de paiements (BOPSY, Balance of Payments Statistics Yearbook)* est élaboré à partir de rapports établis par les Banques centrales membres, en utilisant les systèmes d'enquête ou de contrôle de changes. Ses données sont souvent périmées ; il est donc préférable d'attendre des résultats définitifs. Les études par pays (*Country Report*) du FMI sont basées sur les informations de la Banque centrale du pays de destination des investissements, mais elles omettent souvent les toutes dernières données pouvant impliquer des modifications dans les séries chronologiques historiques non entièrement justifiées vis-à-vis du FMI. Le *World Economic Outlook* publie les totaux nets directs, les portefeuilles et autres investissements, en se basant sur une agrégation des statistiques nationales ou en utilisant des estimations des données des créanciers.

## OCDE

La base de données sur les investissements directs étrangers de l'OCDE contient des informations sur les pays investisseurs, réparties par pays bénéficiaires. Si la couverture se limite uniquement à l'OCDE, ces informations sont très précieuses pour réaliser des recoupements, vu qu'il s'agit du seul regroupement de données provenant du pays source.

## CNUCED

Le Rapport sur l'investissement dans le monde (*World Investment Report*) publie annuellement des informations relatives à l'IDE, se fondant sur des données fournies par le pays cible, complétées si nécessaire par les données de l'OCDE et du FMI et par des estimations du personnel. En général, ces informations sont collectées auprès des API (Agences de promotion de l'investissement). Leur qualité dépend donc des systèmes de contrôle mis en place par un pays et de la validité des données communiquées par l'API à la CNUCED.

## Banque mondiale

*Global Development Finance* (le Rapport sur le financement du développement) mentionne des chiffres issus des sources primaires répertoriées ci-dessus pour compiler l'ensemble des données sur les flux de capitaux privés. Il s'appuie généralement sur le BOPSY, complété par les données du pays débiteur sur la DESP (dette extérieure du secteur privé). Les rapports de la Banque mondiale sur les pays utilisent les données du *Balance of Payments Statistics Yearbook* (*l'Annuaire statistique de la balance de paiements*) ou celles de *Global Development Finance*.

Les données internationales sont par conséquent surtout utiles soit pour effectuer des recoupements avec les données nationales soit pour s'assurer que les données nationales sont effectivement utilisées par les sources qui sont censées s'en servir. Dans tous les cas, il importe d'essayer autant que possible de faire coïncider les données publiées au niveau international avec celles émanant de ces sources nationales, afin de s'assurer qu'elles transmettent une image fidèle de la situation des CPE (leur portée étant plus étendue que celle des publications nationales). Il est également primordial de vérifier dans un tel ajustement les différences dans les méthodes de compilation. Un contrôle final efficace est réalisé sur les données internationales grâce aux méta données des sites Web du Système général de diffusion des données (GDDS) du FMI et de la *Special Data Dissemination Standard* (SDDS), afin de garantir que ces méthodes reflètent de façon précise les pratiques de suivi en vigueur dans le pays.

#### 5.4. LOGICIEL D'ENREGISTREMENT ET DE COMPILATION

Pour compiler, analyser et présenter des informations de manière efficace, les pays ont besoin d'outils informatiques : mais la plupart n'en possèdent pas (sauf pour les dettes du secteur privé) et doivent donc les concevoir eux-mêmes, ou adapter les outils génériques fournis par le PRC.

Le logiciel doit pouvoir :

- stocker durablement les données, tirées d'enquêtes ou de méthodes hors enquête, de manière la plus complète possible ;

- classer les informations par catégories, par ex. par type d'instrument financier, par avoirs et engagements extérieurs par rapport aux perceptions des investisseurs, par pays, secteur, région, etc.
- favoriser les vérifications de conformité et d'exhaustivité (par ex., vérifier que le total du stock d'actions ou de tout autre instrument doit être le même, qu'il soit désagrégé par secteur, par pays ou par région) ; des écarts peuvent refléter d'éventuels problèmes de saisie (à vérifier en premier lieu), ou de réponse (à vérifier par la suite en parallèle avec les suivis des entreprises ou les estimations internes réalisées convenablement) ;
- générer des résultats comprenant des séries chronologiques globales établies ou vérifiées, des données vérifiées par l'entreprise sur la durée, des analyses et la préparation des états pour la balance des paiements et la PEG (Position extérieure globale) ;
- s'adapter aux changements de méthodologie suite à de nouveaux types de flux, de codes et de normes ;
- apporter un soutien, si nécessaire, dans la gestion des travaux d'exécution (par ex. suivi du taux de réponses et de la couverture par région ou par secteur d'activité) ;
- échanger les données parmi les institutions et les services participants, ce qui requiert la compatibilité avec d'autres logiciels, dont ceux utilisés pour l'enregistrement prêt par prêt ;
- apporter une aide dans la gestion de registres des investisseurs et d'échantillons (par ex. l'identification des entreprises n'ayant pas répondu, celles qui n'ont pas effectué de notification sur leurs actif et passif étrangers, et désagrégées par secteur et par région).

Les pays disposant de systèmes de suivi bien établis pourraient déjà posséder le logiciel dans une institution clé, avec une stratégie visant à rendre tous les systèmes d'information

compatibles. Cependant, le cas échéant, le PRC fournit un logiciel générique de saisie et d'analyse de données, sous Access® (facile à adapter aux impératifs du pays), et donne des conseils sur les fonctionnalités pour d'autres systèmes.

Il est préférable qu'un pays dispose d'un logiciel pour analyser les données de ses avoirs et engagements extérieurs, les perceptions des investisseurs et la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Cependant, ce système peut être complété par l'enregistrement de données prêt par prêt de la DESP dans des logiciels spécialement conçus à cet effet, comme le Système de comptabilisation et de gestion de la dette du Secrétariat du Commonwealth (CS-DRMS), ou le Système de gestion et d'analyse de la dette (SYGADE) de la CNUCED. Dans ce cas, le GTN doit s'assurer que les données sont partagées au-delà des unités qui utilisent ces systèmes, aux fins de notification et d'analyse.

Le logiciel est généralement hébergé chez une institution chef de file (la Banque centrale ou l'Office des statistiques) et géré par une Équipe d'informaticiens faisant partie du GTN. Cette équipe peut comprendre des personnes issues d'autres institutions membres du GTN, qui contribuent à la conception, à la vérification et à la saisie des données, ou à la préparation de résultats en vue de l'analyse ou de publications. La communication entre le GTN et cette équipe est cruciale pour garantir que le logiciel répond aux besoins des analystes, tout en donnant des conseils sur les exigences de conception.

## **6. ANALYSE DES FLUX DE CAPITAUX PRIVÉS ÉTRANGERS ET PLANS D'ACTION**

Un suivi efficace des flux de capitaux privés étrangers (CPE) par le recueil des données d'excellente qualité n'est pas une fin en soi. Les résultats issus de l'analyse des données doivent permettre de formuler et de mettre en œuvre des stratégies orientées vers une expansion dans la stabilité macroéconomique, un développement du secteur privé, la promotion et la facilitation des investissements, ainsi que la réduction de la pauvreté. Seule la mise en œuvre d'un plan d'action global pour l'analyse des CPE (de préférence en conjonction avec une stratégie gouvernementale de financement du développement national) peut contribuer à mobiliser les financements les plus appropriés, et de s'assurer d'une contribution maximum des flux de capitaux privés à la viabilité du développement national.

Par conséquent, les notifications du PRC CPE intègrent les analyses régulières et globales des CPE et des questions macroéconomiques, les perceptions ou les intentions des investisseurs et la RSE (responsabilité sociale des entreprises), ainsi que l'analyse de secteurs ou de régions spécifiques et des instruments ou des techniques de financement, adaptés aux impératifs nationaux. Ce chapitre souligne la qualité des analyses et des stratégies existantes, l'importance d'en disposer de meilleures, ainsi que la manière dont le renforcement des capacités peut contribuer à les améliorer.

## 6.1. ANALYSE ET STRATÉGIE ACTUELLES

Beaucoup de pays en développement ont été tellement obsédés par la notification des données conformément aux normes et codes internationaux que les résultats de leurs analyses en ont généralement été limités. Les rapports présentés intègrent souvent des descriptions des tendances de la balance des paiements faites par la Banque centrale ou le Bureau national de la statistique. De telles analyses ne contiennent pratiquement pas d'information sur les différents types de financement (sauf dans le jargon de la balance des paiements, qui reste incompréhensible à l'investisseur), sur les pays d'origine ou les secteurs ou régions bénéficiaires dans les pays de destination de l'investissement. Nettement moins d'analyses portent sur les causes ou les effets macroéconomiques des flux de capitaux privés étrangers, sur leurs coûts ou sur leur viabilité. S'expliquant en partie par la médiocre qualité de certaines données publiées pour respecter les principes directeurs du Système général de diffusion des données (GDDS), la cohérence de la politique qui en découlait a souvent été aussi équivoque.

En s'appuyant sur l'expérience du PRC CPE dans les pays à faibles revenus, certaines enquêtes sur les perceptions de l'investisseur ont intégré une analyse plus approfondie des fondements des perceptions et du comportement de l'investisseur, et des politiques envisageables pour y répondre. Cependant, l'essentiel de ce travail est effectué par des consultants extérieurs. Il n'y a pratiquement aucune analyse systématique sur les contributions de la RSE ou des CPE au développement et à la réduction durables de la pauvreté au niveau de l'entreprise, car les analyses portent toujours sur l'action du gouvernement en faveur de l'investissement privé mais pratiquement jamais sur ce que les investisseurs peuvent faire pour contribuer au développement national. Dans ces domaines,

la méthode d'analyse disponible n'est pas toujours appropriée pour les impératifs des pays, mais façonnée pour produire des documents internationaux comparables entre pays et entre régions. Les questions posées reflètent fréquemment un biais en faveur du « moins d'État » (c'est-à-dire moins de bureaucratie et plus de libéralisation), plutôt que de porter sur l'identification des domaines où le gouvernement peut le plus investir (infrastructures, santé ou éducation). L'analyse est souvent menée de façon spontanée ou irrégulière, et laisse peu de place à l'analyse des tendances observées à la suite d'un changement de politique. Souvent aussi, l'analyse se focalise sur les questions nationales et pas assez sur les tendances mondiales des marchés des capitaux. D'autre part, l'intérêt se porte souvent uniquement sur les investisseurs étrangers, n'accordant que peu de priorité aux préoccupations et aux besoins des entrepreneurs locaux ou aux avoirs extérieurs du secteur privé. Enfin, la plupart des pays échouent dans leur tentative d'intégrer une analyse des secteurs financiers privé et public dans l'évaluation des perspectives de financement du développement et la mise en place d'une stratégie nationale de financement du développement.

Plus important encore, l'analyse actuelle a souvent mené à des conclusions de politiques erronées. Il s'ensuit que la plupart des analyses s'avèrent être de peu d'intérêt pour les parties prenantes potentielles, à savoir le gouvernement, le secteur privé, les organisations internationales, les donateurs, les organismes universitaires, notamment lorsqu'il s'agit de s'en servir pour prendre leurs propres décisions politiques relatives à l'appui au développement national (voir 6.2). Par ailleurs, les parties prenantes tant du secteur public que privé ne s'approprient pas ou ne veulent pas faire bon usage de l'analyse, en partie du fait de l'absence totale de rétroaction à leur égard sur les résultats de l'analyse et leurs implications politiques.

De ce fait, souvent par manque d'information ou disposant d'une information biaisée, ils ont basé leur politique sur les interprétations des expériences menées dans d'autres pays.

Cela a abouti à plusieurs types de politiques médiocres :

- **la passivité** aura le plus caractérisé les pays en développement dans les années 90, face à leurs tentatives désespérées pour attirer les capitaux privés étrangers et pour développer leur secteur privé, en acceptant passivement et en offrant des exonérations fiscales à tout bailleur de fonds au profit du secteur privé (qu'il s'agisse d'aide, d'investissement de portefeuille étranger ou de la dette du secteur privé) ;
- **des maladresses dans le ciblage des initiatives** : en centrant leurs efforts de promotion des investissements soit sur les pays historiquement grands pourvoyeurs de capitaux plutôt que sur de nouveaux pays pourvoyeurs dynamiques, ou encore sur les secteurs d'extraction de ressources naturelles qui d'ailleurs ne requièrent pas d'opérations de promotion pour attirer les IDE (investissements directs étrangers) ;
- **l'antipathie** : au cours des décennies 1970 et 1980, beaucoup de pays se sont opposés aux engagements financiers vis-à-vis de l'étranger, au motif que de tels flux pourraient nuire ou n'apporter aucune contribution au développement national, et de telles idées continuent de prévaloir chez certains gouvernements et groupes de la société civile.

## 6.2. IMPÉRATIFS D'ANALYSE ET DE STRATÉGIE

Les pays ont besoin de plusieurs types d'analyses portant sur les flux de capitaux privés étrangers (CPE) pour définir convenablement leur politique.

La première étape consiste en une *analyse de base des avoirs et engagements extérieurs désagrégés*, en intégrant les composantes suivantes :

- **l'importance** (de préférence en valeur marchande), rapporté notamment aux autres variables économiques, pour montrer que les flux de CPE sont plus importants qu'il n'apparaît de prime abord et mériteraient par conséquent d'être davantage pris en compte au plan politique ;
- **la composition par instrument financier** et les tendances dans chaque instrument, afin d'identifier les instruments qui requièrent un suivi et une réaction politique plus fréquents ou plus attentifs, et d'appuyer le secteur privé dans sa recherche d'instruments financiers disponibles (et diversifiés). Tout particulièrement, l'analyse du « profil de maturité » de l'IDE est essentielle pour évaluer sa pérennité, en considérant notamment sa viabilité depuis l'injection de l'investissement initial ;
- **la destination des flux en fonction du pays d'origine**, afin de permettre aux agences de promotion des investissements d'identifier les nouveaux pays à cibler, ainsi que les secteurs à cibler dans les pays déjà actifs, aussi bien que d'aider le secteur privé à identifier les pays d'origine de leurs concurrents. A cet égard, la proportion des flux de capitaux en provenance des pays non membres de l'OCDE est un facteur principal à examiner, sans oublier la nécessité d'adapter en conséquence les politiques de promotion des investissements aux nouveaux contextes ;
- **la destination des flux de capitaux en fonction du secteur**, pour permettre de mieux définir des priorités en faveur des secteurs clés qu'il convient de soutenir dans l'optique du développement et de la réduction de la pauvreté au niveau national, et pour fournir aux investisseurs des informations sur les secteurs où existent encore des créneaux porteurs. A cet égard, la proportion des flux de capitaux en provenance des pays non

membres de l'OCDE est un facteur principal à examiner, sans oublier la nécessité d'adapter en conséquence les politiques de promotion des investissements aux nouveaux contextes. En particulier, l'examen du degré de diversification sectorielle des investissements apparaît fondamental, et cela semble se développer dans beaucoup de pays, tout en mettant néanmoins en évidence toute velléité d'hyper concentration des investissements dans des secteurs ou des entreprises spécifiques ;

- **la destination des flux de capitaux par région**, qui informe les décideurs politiques et les investisseurs sur les régions les plus pauvres pour lesquelles des infrastructures et d'autres politiques d'accompagnement sont indispensables pour attirer les investissements.

Les pays devraient également effectuer des analyses croisées des différentes répartitions pour expliquer, par exemple pourquoi les investisseurs dans différents secteurs ont recours à différents types d'instruments financiers ou pourquoi les investisseurs de différents pays d'origine choisissent différents secteurs. Au fur et à mesure qu'ils recueillent davantage de données, ils devraient effectuer des analyses économétriques des séries chronologiques.

Dans les situations où des résidents détiennent des montants significatifs de **capitaux à l'étranger**, les pays ont besoin du même type d'analyse désagrégée (les types d'instruments, leur localisation géographique et les secteurs cibles), afin d'évaluer l'impact potentiel des mesures politiques, la façon de convaincre les résidents de rapatrier leurs capitaux au pays, et comment les aider à diversifier leurs portefeuilles à l'étranger afin d'en réduire le risque ou d'en augmenter la rentabilité.

La deuxième étape se rapporte aux *facteurs macroéconomiques de cause à effet* des avoirs et engagements extérieurs. Cela intègre la compréhension de l'impact sur les avoirs et engagements extérieurs et sur la croissance des tendances dans le secteur productif et des politiques qui y sont menées : balance des paiements ; taux de change et existence d'un marché de change ; développement du secteur monétaire et financier et disponibilité de moyens financiers locaux pour suppléer l'apport de capitaux étrangers ; ainsi que le budget et les dépenses ou les recettes fiscales du gouvernement. Cela facilite les décisions sur l'opportunité ou non de changer les politiques macro-économiques pour stabiliser et encourager les flux d'entrées et de sorties des capitaux étrangers. Il convient d'y intégrer l'analyse de l'impact macroéconomique des différents types d'actif et passif étrangers : sur la croissance (désagrégée par le secteur) ; l'épargne et l'investissement ; la balance des paiements ; le taux de change ; et les niveaux des réserves ; la politique monétaire et le développement financier ; et les recettes fiscales. Ces informations éclairent l'action politique sur les types de flux de capitaux étrangers à promouvoir.

La troisième étape consiste à analyser les **perceptions et intentions de l'investisseur**, qui doivent :

- être aussi complètes et objectives que possible et refléter les préoccupations des organismes nationaux tant du secteur public que privé. En clair, il convient d'intégrer un large éventail de questions sur les conditions économiques et financières, la politique et la gouvernance, les infrastructures et les services publics, le travail, l'éducation, l'environnement, la santé, et les conditions du marché ;
- faire une distinction claire entre les facteurs ayant motivé la décision initiale d'investir et ceux qui influencent actuellement les décisions sur des investissements futurs ;

- poser des questions sur les intentions d'investissements futurs (non seulement les tendances, mais aussi le montant des nouveaux fonds qui seront consacrés, par ex. à la diversification, au capital humain, à la technologie ou au commerce) ;
- inclure les avis à la fois des investisseurs résidents et non-résidents, de ceux qui ont décidé de ne pas investir, des sièges sociaux internationaux des sociétés multi ou transnationales qui n'investissent pas encore.

Une analyse plus poussée consisterait ici à désagréger et à effectuer une analyse croisée des résultats pour tenir compte des groupes dont les intérêts, les perceptions et les intentions sont différents (par exemple les exportateurs contre des importateurs, les différents pays pourvoyeurs de fonds et les secteurs bénéficiaires). Il importe également de confronter les vues des investisseurs à la réalité (par l'analyse objective des indicateurs comparables d'autres pays) pour évaluer ce qui influence vraiment les flux de capitaux étrangers et pour éviter des réponses politiques inappropriées. Enfin, une analyse des tendances à travers le temps doit être faite pour évaluer les effets des changements de politique.

Cette analyse aide des organismes de promotion des investissements à identifier, évaluer, hiérarchiser, et agir sur les facteurs qui affectent la décision d'investir, aussi bien qu'à faire des prévisions d'investissement à moyen terme. Sur cette base, les gouvernements peuvent affiner toute une gamme de politiques visant la promotion des investissements et autres, et ainsi encourager les investisseurs à accroître les flux de capitaux.

Une quatrième étape est l'**analyse de la responsabilité sociale d'entreprise**, par laquelle on évalue l'effet du comportement « non financier » de l'entreprise sur le travail, la santé,

l'environnement et d'autres questions qui affectent la pauvreté et le développement national. Selon les types de questions retenues, l'analyse peut porter globalement sur l'existence de politiques et d'intentions, ou plus précisément sur les montants dépensés en RSE (responsabilité sociale des entreprises) par rapport au chiffre d'affaires et aux bénéficiaires. L'analyse peut utilement être axée sur l'impact des politiques de RSE sur le personnel (le traitement équitable sans distinction de sexe ni d'ethnie, l'équilibre entre les expatriés et les nationaux, l'amélioration des qualifications des personnels et l'éducation de la communauté, la santé des personnels et de la communauté, les conditions de travail et environnementales au sens large). Il convient aussi de distinguer clairement les entreprises qui considèrent la RSE comme de la « charité » et celles qui ont une vue beaucoup plus large, intégrant le fait de payer des impôts pour améliorer les infrastructures publiques, et d'associer les salariés et la communauté aux décisions de l'entreprise. Une telle analyse aide le gouvernement à déterminer de quelle manière les flux de CPE contribuent (et peuvent contribuer davantage) à la viabilité du développement et de la réduction de la pauvreté, et s'accordent avec les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'analyse met également en avant les incitations que le gouvernement pourrait mettre en place pour en améliorer les performances. Enfin, elle peut également indiquer aux investisseurs les meilleures pratiques qu'ils peuvent prendre en exemple (voir aussi la section 4.4).

Une cinquième étape porte sur l'**analyse de la viabilité**. Celle-ci comprend :

- **les coûts** (dividendes ou paiements au titre des capitaux propres détenus et paiements des intérêts ou du principal au titre des dettes, tout comme la valeur actualisée des flux de financements) **et les échéances** (ventilation des créances par échéance restant à courir) ;

- **la rentabilité ou les bénéfices** (bénéfices nets d'exploitation, retours sur investissement et plus-values sur investissements en portefeuille) ;
- **la structure des financements**, appréhendée par des ratios de la dette sur les capitaux propres et sur l'IDE ainsi que d'autres ratios de capital ;
- **les risques** liés aux fluctuations potentielles de change, des taux d'intérêt et de la rentabilité ;
- **le comportement de l'investisseur** (réinvestissement ou rapatriement des profits, diminution ou augmentation de l'endettement interne de l'entreprise, modification des structures de financement) et les facteurs qui l'influencent ;
- **les flux nets** (flux d'entrée moins flux de sortie) et **les transferts nets** (flux nets moins intérêts ou dividendes) ;
- **l'analyse économétrique de la volatilité** au fur et à mesure de l'élaboration des séries de données (chronologiques ou désagrégées par secteur ou par pays d'origine, etc.) ;
- **la désagrégation** de ces évaluations par secteur, pays d'origine, etc. ;
- l'application de ces mêmes analyses aux **avoirs** détenus à l'étranger par des résidents ;
- **la comparaison des coûts** à ceux d'autres pays, aux instruments non traditionnels tels que le BOT (*Build-Operate-Transfer*, construction, exploitation et transfert) et ses dérivés, sans oublier les sources de financement locales ;
- plus important encore, l'évaluation des **facteurs** nationaux, régionaux ou mondiaux qui influent sur ces variables (par ex. la contagion, le comportement du marché et de l'entreprise, les chocs exogènes sur les prix de biens de consommation ou les tendances mondiales des taux d'intérêt).

Tels sont les aspects sur lesquels les pays peuvent s'appuyer pour évaluer les **perspectives de viabilité des différents types de flux de capitaux étrangers**, en projetant les flux nets et les transferts et en comparant les valeurs actualisées des flux de capitaux à ceux des gains futurs sur la base des changements éventuels de coûts, de la ventilation des créances par échéance restant à courir, des bénéfices et des structures de financement<sup>20</sup>. L'analyse des perceptions des investisseurs et de leurs intentions d'investissements futurs représente une autre source utile pour de telles projections, mais il convient de confronter leurs intentions exprimées antérieurement aux taux réels d'exécution. Les pays peuvent également analyser la **vulnérabilité**, en considérant par exemple : le ratio de la dette aux capitaux propres pour déterminer quels secteurs ou quelles entreprises sont très fragilisés par leur endettement ; les coûts du financement pour identifier les entreprises qui ne bénéficient pas d'un accès compétitif au financement ; et la rentabilité pour évaluer (sur la base des rendements prévus dans le secteur) la viabilité de l'investissement.

En s'appuyant sur toutes ces analyses, le gouvernement peut alors concevoir un plan d'action pour maximiser la viabilité des CPE et leur contribution au développement national. Cela suppose d'établir les implications politiques de chacune des constatations générées par l'analyse, de traduire ces implications politiques en actions précises, et de décider du partage des responsabilités pour leur mise en oeuvre, de la durée d'exécution, et d'une hiérarchisation des priorités, ainsi que de l'opportunité d'un appui supplémentaire en matière de renforcement des capacités. La formulation de tels plans exige évidemment de

---

<sup>20</sup> Par exemple, l'analyse de la DESP (dette extérieure du secteur privé) peut être intégrée à l'analyse globale de la viabilité de la dette nationale, en calculant les valeurs actualisées des montants et du service des dettes respectives des secteurs public et privé et en les comparant aux ratios du PIB, aux recettes d'exportation et aux réserves en devises. De tels autres ratios peuvent être calculés pour les capitaux propres des actif et passif étrangers.

prendre en compte les mesures politiques déjà en application en tant que résultats d'autres initiatives (voir aussi le 6.1.4).

L'étape finale doit fusionner l'analyse des finances du secteur privé dans un cadre qui tiendra compte des finances du secteur public, et du développement du secteur financier national, tout en permettant de concevoir une **stratégie de financement du développement national**. Une telle stratégie doit comporter une analyse de portefeuille des tendances récentes des avoirs et engagements extérieurs, de la réduction de la dette étrangère, de la dette publique intérieure, ainsi que de l'épargne et de l'investissement privés et publics nationaux. Elle doit également prévoir les tendances possibles (en se servant de l'analyse de la viabilité des flux de capitaux privés étrangers examinée plus haut), et simuler différents scénarios portant sur l'avenir du développement national, en se basant sur les mesures projetées pour améliorer la viabilité du financement du développement, et le montant de ce dernier qui serait requis pour assurer la croissance et la réduction de la pauvreté. Le comportement probable des investisseurs apparaît comme la variable la plus importante des scénarios, y compris l'impact de la volatilité des CPE sur l'économie, celui des « chocs » macroéconomiques sur le comportement des CPE, et les résultats d'une meilleure politique de mobilisation des financements plus stables et plus appropriés sur la croissance et la réduction de la pauvreté. La stratégie doit inclure des recommandations de politique pour mobiliser le montant maximum de financements stables, peu coûteux, peu risqués, les plus appropriés dans l'optique de la croissance et de la réduction de la pauvreté, destinés aux secteurs et aux régions prioritaires, tout cela s'intégrant dans le cadre d'un plan d'action basé sur une autoévaluation nationale détaillée des besoins prioritaires.

Une telle analyse est essentielle pour concevoir des stratégies macroéconomiques visant plus de viabilité et moins de vulnérabilité, par exemple en améliorant la gestion globale de la dette nationale et des réserves de change. Cependant, elle peut également avoir un impact déterminant sur le comportement du secteur privé, car une meilleure information peut permettre aux entreprises de négocier des conditions plus favorables, d'adopter des stratégies de financement plus viables et d'améliorer la gouvernance d'entreprise (pourvu que l'analyse ne soit pas présentée dans un langage technique, comme le « jargon de la balance des paiements »).

Pour des détails sur les conclusions analytiques de ce type, voir Rose-Innes, Martin, Rogers et al (à paraître).

### **6.3. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS**

La plupart des pays en développement font face à un manque de disponibilité des personnels, à un défaut des qualifications ou des structures pour mener les aspects plus avancés d'une telle analyse (et dans certains pays pour effectuer toute analyse). De même, les fonctionnaires ne bénéficient pratiquement d'aucune formation sur les aspects les plus avancés de l'analyse, d'où un besoin crucial de renforcement des capacités globales dans ce domaine.

Les pays doivent par conséquent s'efforcer de revoir les attributions des unités et des personnels, afin de s'assurer que l'analyse bénéficie d'une attention adéquate. Le GTN (Groupe de travail national) doit constituer une équipe ayant pour mission l'analyse et la rédaction du rapport, l'identification des collaborateurs ainsi que la coordination des

intrants du rapport, la supervision de la préparation et de la finalisation des avant-projets, puis l'organisation de la publication et de la diffusion.

La participation des personnels issus des organismes membres de le GTN mais autres que ceux qui assurent la collecte des données sera souvent requise (par exemple le Service de recherches de la Banque centrale plutôt que celui des statistiques ou des enquêtes, ou le Service de recherches d'une API (Agence de promotion de l'investissement) plutôt que le Service de promotion ou de facilitation des investissements). Il est important de profiter au maximum des qualifications de ceux qui participent à l'analyse, en les impliquant dans l'équipe, plutôt que d'essayer de confier la rédaction de l'analyse à l'équipe de collecte des données, ce qui pourrait aboutir à une analyse de qualité médiocre. Ce faisant, il est donc essentiel qu'une liaison étroite soit établie entre les unités qui ont recueilli et validé les données et celles qui conduisent l'analyse, de sorte que les premières puissent expliquer tout problème afférent aux données et produire un bon rapport sur les résultats quel que soit le logiciel utilisé pour l'enregistrement. Il importe également qu'il y ait un plein accord sur la validation des données de l'enquête ou sur celles obtenues par des méthodes hors enquête (ou sur la façon de combiner les sources pour produire les meilleures données globales), à travers toutes les institutions, afin d'avoir une base claire pour l'analyse, et particulièrement pour expliquer tout changement par rapport aux données précédentes.

D'habitude, la Banque centrale assure la direction des analyses macroéconomiques (les intrants provenant d'autres institutions qui mettent en oeuvre des politiques macroéconomiques telles que les ministères des Finances ou du Développement), des flux d'entrées et de sorties des capitaux étrangers, de la PEG (Position extérieure globale) ou de

la balance des paiements, qui peut alors les incorporer dans ses publications de périodiques et de rapports sur la balance des paiements ou sur la PEG. En outre, la Banque centrale dispose traditionnellement des meilleures qualifications dans le domaine de l'économétrie et excelle par conséquent en matière d'analyse de la viabilité. Cependant, les API (Agences de promotion des investissements) ou les organismes du secteur privé sont habituellement mieux placés pour analyser les perceptions de l'investisseur et la RSE (responsabilité sociale des entreprises), et n'importe quel organisme qui s'est chargé de la conduite des enquêtes est habituellement choisi pour rédiger la méthodologie, relever les problèmes, tirer les leçons de l'enquête et évaluer les améliorations de la qualité des données. Toutes les institutions impliquées doivent participer à la rédaction des résumés analytiques, des chapitres introductifs et au volet politique du plan d'action. Il importe aussi qu'elles présentent leurs observations sur les versions préliminaires des chapitres rédigés par les uns et les autres, pour s'assurer que tous s'approprient les résultats du rapport. Une fois l'analyse achevée, les prochaines étapes seront d'approuver et mettre en oeuvre le plan d'action, et de diffuser les résultats de l'analyse et le plan d'action (voir 7.1).

## 7. PRIORITÉ POLITIQUE, ACTION ET ÉVALUATION

Ce chapitre traite du rôle déterminant des décideurs politiques. Par-dessus tout, ils doivent faire de l'appropriation de la gestion des flux de CPE (capitaux privés étrangers) une priorité politique majeure. Le volet Priorité et engagement politiques est crucial dans l'optique d'une gestion statistique et macroéconomique efficace, ainsi que pour la réduction de la pauvreté. Comme on l'a montré dans le chapitre 6, la seule voie pour passer de l'analyse à l'action consiste, pour les décideurs politiques, à débattre au sein du gouvernement et à approuver une « Stratégie de financement du développement » viable. Cela signifie aussi qu'il faut en débattre avec, et convaincre, les autres parties prenantes (société civile, donateurs, investisseurs résidents et non résidents), le gouvernement, communiquer la stratégie aux plans régional et international, et assurer le suivi de la mise en œuvre des leçons politiques (voir 7.1).

Les décideurs politiques ont aussi un rôle déterminant à jouer pour s'assurer que le GTN (Groupe de travail national) dispose des ressources humaines, d'un appui au renforcement des capacités, de soutiens financiers extérieurs et nationaux suffisants pour réaliser durablement et à un haut niveau sa compilation, assumer ses fonctions d'analyse et de diffusion des résultats. Ils doivent être déterminés à réduire la dépendance vis-à-vis de l'assistance technique et financière extérieure et à accroître la responsabilité des nationaux par la réforme des institutions, le renforcement des capacités des personnels et l'augmentation des contributions financières nationales (7.2).

Enfin, ils doivent évaluer en permanence les progrès dans le suivi et la gestion des flux de CPE, identifier les principales faiblesses en termes de capacité, et élaborer de nouvelles solutions techniques et financières (7.3).

### 7.1. PROFIL POLITIQUE DES CPE

Le profil de la gestion des CPE dans les débats du gouvernement dépendra, en partie, de la fréquence avec laquelle ce sujet sera soulevé en conseil des ministres et dans d'autres hauts

lieux des rencontres gouvernementales, comme les réunions entre les décideurs politiques et les représentants du secteur privé. Les débats doivent intégrer les accords sur les données, sur ses implications politiques et sur les réponses politiques intégrées dans les stratégies des CPE, le succès étant mesuré par l'importance des accords communs obtenus lors des réunions sur les recommandations.

Afin d'éviter toute duplication et garantir la cohérence de la politique, il convient de mener de tels débats dans des forums nationaux et régionaux existants, qui peuvent être élargis, à l'occasion, pour inclure tous les organismes publics, privés et universitaires, les investisseurs étrangers et locaux, ainsi que des représentants de la société civile. Des forums existants sont, par exemple, les débats sur le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, les forums présidentiels sur l'investissement, les rencontres des organisations professionnelles du secteur privé, les activités menées par les donateurs pour leurs investisseurs, les forums de promotion des investissements et les foires commerciales organisées par les API (Agence de promotion de l'investissement). Plusieurs institutions des GTN n'ont pas une tradition de dialogue politique avec les investisseurs et la plupart ont très peu ou pas du tout de discussion avec la société civile, ou encore n'ont pas couvert des sujets tels que les perceptions de l'investisseur et la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Le GTN (Groupe de travail national) doit ainsi inclure la représentation du secteur privé et utiliser le réseau des contacts de tous ses membres (en particulier les organisations professionnelles du secteur privé et les API [Agence de promotion de l'investissement]). Il doit également maintenir une concertation avec les ministères délégués qui travaillent avec la société civile sur les questions de santé, d'éducation, de travail ou d'environnement.

Les sujets de discussion peuvent porter sur les moyens d'améliorer la qualité des données, l'accès du secteur privé et de la société civile à l'information (y compris l'annonce anticipée de la collecte des données, l'analyse et la politique de conception des calendriers), la rétroaction vers le secteur privé des principales mesures politiques supplémentaires visant à améliorer le climat d'investissement, les réponses politiques macro, régionales ou sectorielles aux flux de capitaux étrangers, et les constatations dégagées des perceptions de l'investisseur, la manière d'améliorer le comportement de la RSE (responsabilité sociale des

entreprises), et comment mettre en œuvre toutes ces actions politiques à travers les actions des membres du GTN (Groupe de travail national).

L'expérience montre que dans les premières phases de la mise en œuvre, le maintien d'une collection de données prévisibles et d'un calendrier de diffusion conforme aux exigences du GDDS (Système général de diffusion des données) constitue un défi majeur pour les pays. Cela reflète deux facteurs : le fait qu'habituellement l'enquête de référence se fait entre 15 et 18 mois ; et que l'allocation des ressources, financières ou humaines, s'en trouve retardée. Cependant, dans la mesure où les hauts fonctionnaires reconnaissent les apports de l'opération et lui allouent davantage de ressources, et puisque le secteur privé comprend l'intérêt de l'opération et réagit plus positivement, et comme de plus en plus les pays réalisent des enquêtes plus courtes en utilisant des échantillonnages plus petits, le GTN peut établir un plan de travail fixe. L'importance d'un tel procédé est particulièrement patent dans les pays qui collectent des données plus fréquemment que sur une base annuelle (Bolivie, Guyana, Trinité et Tobago), ce qui permet d'éviter les répercussions des retards sur les futurs cycles de suivi.

Aux points stratégiquement importants du cycle du projet, les décideurs politiques doivent aussi apporter leur appui au suivi ou à la gestion. Ils peuvent par exemple encourager les entreprises à répondre, en dirigeant les premières rencontres de sensibilisation, en signant des communiqués de presse, en s'engageant dans les débats médiatisés, et en menant des activités de diffusion des analyses et des plans d'action politique. Au Malawi, en Tanzanie et en Ouganda, les décideurs politiques ont aussi considérablement amélioré les taux de réponse des investisseurs en coordonnant des réunions au sommet entre les principaux groupes. Au cours des rencontres ils ont rassuré les investisseurs sur la confidentialité et souligné les avantages des opérations pour toutes les parties prenantes (voir aussi le chapitre 8).

## 7.2. MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

### 7.2.1. Mise en œuvre des plans d'action politique

Un bon rapport analytique comportant une solide stratégie de financement et un plan d'action politique ne suffit pas. Il est aussi essentiel de s'assurer de l'approbation du plan d'action politique par les décideurs politiques, afin d'obtenir d'eux des engagements fermes quant aux changements politiques au cours des rencontres organisées pour diffuser les rapports analytiques. Cela est d'autant plus vrai que des recommandations de politique proviennent parfois d'autres sources, par exemple des rapports de consultants extérieurs ou de consultations sélectives avec des investisseurs (tout cela pouvant être moins représentatif de l'analyse au niveau national ou des avis de l'ensemble des investisseurs). Les meilleurs moyens pour obtenir une telle approbation sont : premièrement, des débats au sein de toute instance nationale en charge de la conduite de la politique macroéconomique, du développement du secteur privé et des stratégies de promotion des investissements ; deuxièmement, une approbation formelle par le ministère (pour assurer une cohérence entre les approches des ministères) et le parlement (pour en garantir la validation juridique et constitutionnelle). Cependant, il peut très souvent s'agir d'organismes différents, ce qui requiert des débats sur les recommandations dans plusieurs forums, ou une réunion conjointe de l'ensemble. Il convient de s'assurer de la participation de l'ensemble des organismes du secteur privé membres du GTN à de tels débats.

Une fois l'approbation obtenue, la diffusion du plan est également essentielle. Il importe de discuter avec le secteur privé local et les parties prenantes de la société civile impliquées dans l'élaboration de la stratégie nationale de développement (tels que les syndicats et les organisations de la société civile) ainsi que les donateurs de la communauté internationale et, de préférence, obtenir l'adhésion de toutes les parties. Certains gouvernements ont décidé de développer des stratégies du secteur privé à travers des discussions avec ces parties prenantes lors de la formulation des stratégies de développement national. Dans ce cas les analyses des flux de capitaux privés étrangers (CPE) et les plans d'action politiques proposés peuvent constituer un apport fondamental. La stratégie doit aussi être diffusée au cours des principales rencontres internationales, y compris les Groupes consultatifs et les tables rondes, les conférences sur les investissements et les missions de promotion, en tenant les

décideurs politiques au courant en permanence, de manière à s'assurer de leur soutien sans faille.

Finalement, la responsabilité de la mise en œuvre est bien répartie entre les Directeurs exécutifs des institutions selon leur mandat pour le changement politique ; les ministères en charge de l'économie et la Banque centrale pour la politique macroéconomique, les agences de promotion des investissements et les organismes du secteur privé pour la promotion des investissements et la RSE (responsabilité sociale des entreprises) ; ainsi que tous les organismes membres du GTN (Groupe de travail national) pour l'identification des besoins supplémentaires en renforcement des capacités et la manière de les satisfaire à travers les plans d'action.

Le processus de passage de l'analyse poussée à la mise en œuvre d'une stratégie de financement du développement cohérente est difficile, pavé d'obstacles, comme par exemple de convaincre un secteur privé qui ne voit pas son intérêt dans l'élaboration d'une stratégie par le gouvernement, et une communauté de donateurs dont beaucoup de membres sont sceptiques quant à la possibilité de renforcer des capacités dans ce domaine. Cependant, il peut fournir à toutes les parties une meilleure base pour les décisions et les politiques que les données actuelles inappropriées, les avis exprimés par une partie du secteur privé au cours des séminaires et des conférences, et une analyse extrêmement limitée. Les résultats du PRC CPE ont déjà fourni aux décideurs politiques, au secteur privé et aux donateurs une nouvelle analyse essentielle et des suggestions de politique, ce qui a permis de réexaminer la libéralisation du secteur extérieur, les incitations fiscales en faveur de l'investissement, la promotion des investissements et les politiques de gestion des réserves en devises. Le défi à relever au cours de la phase 3 du PRC CPE sera de faire des plans d'action politique des CPE une base fondamentale pour les stratégies de financement du développement du secteur privé national.

### 7.2.2. **Mise en œuvre des recommandations de renforcement des capacités**

L'engagement politique se reflète dans la réussite dans ses efforts du gouvernement visant à renforcer les cadres juridiques et institutionnels, les ressources humaines et les engagements financiers.

Le rôle des décideurs politiques est essentiel pour réussir à faire passer les améliorations aux dispositifs juridiques, pour respecter les dernières exigences en matière de données, des mécanismes de la coordination interinstitutionnelle et les préoccupations relatives à la confidentialité des données. De telles réalisations ont été faites par des amendements aux lois pour renforcer les attributions et la confidentialité (Gambie, Guyana, Ouganda), la création d'unités ou de divisions pour suivre et gérer les CPE (Gambie, Ouganda, Tanzanie), et la signature des accords interinstitutionnels du GTN (Groupe de travail national) encadrés par la loi (Bolivie, Ouganda). Les décideurs politiques ont aussi un rôle central dans la consolidation des principaux services ou départements des institutions membres du GTN, en favorisant la formation des personnels et en concevant des plans de carrière bien clairs.

Une question centrale est de savoir qui offrira la formation. Le GTN doit concevoir un moyen précis pour réduire sa dépendance vis-à-vis du soutien extérieur, en s'assurant que des membres du personnel en nombre important sont bien formés, de manière à disposer d'une équipe de formateurs nationaux. Les pays qui ont participé au PRC CPE ont progressivement réduit leur dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Au départ, les pays moins expérimentés peuvent offrir eux-mêmes des formations de base sur les concepts de la balance des paiements, de la PEG (Position extérieure globale) ou de la DESP (dette extérieure du secteur privé), mais s'appuyer sur un soutien extérieur pour des formations plus pointues. Des pays plus expérimentés offrent à présent des formations à demeure sur tous les aspects du suivi et de l'analyse des tendances, la composition et les causes (Bolivie, Malawi, Tanzanie, Trinité et Tobago, Ouganda) et n'ont recours à l'expertise extérieure que pour comparer leur expérience à celles d'autres pays, former à des techniques plus

avancées (comme le développement des séries chronologiques et l'analyse de la viabilité) et enfin contrôler la qualité et l'analyse des données. Néanmoins, les décideurs politiques doivent également tenir compte d'un taux élevé de rotation des personnels, ce qui peut en revanche accroître le besoin d'un appui extérieur.

La façon la plus viable de renforcer les capacités est de disposer d'organisations régionales qui fonctionnent bien, connaissent les besoins de leurs pays membres, parce qu'ils consultent leurs membres pour définir les priorités régionales et nationales. Ils collaborent avec les pourvoyeurs d'assistance extérieure pour mettre à jour la méthodologie de façon régulière, tout en adaptant sa mise en oeuvre aux impératifs nationaux pour en accroître l'appropriation. Ils minimisent les coûts (contribuant ainsi à la viabilité financière) en encourageant un partage d'expériences adéquat parmi les membres (en faisant appel à des experts régionaux pour former dans différents pays) plutôt que recourir à leur personnel pour fournir une assistance.

Les décideurs politiques prennent aussi des décisions fondamentales pour mobiliser les financements à travers les actions suivantes :

- allocation de leurs budgets au suivi et à la gestion des flux de CPE, en particulier dans les organismes les mieux dotés, comme la Banque centrale et le ministère des Finances. Les API (Agences de promotion de l'investissement) et les responsables des organisations professionnelles du secteur privé peuvent aussi contribuer, en tant que ressources, aux efforts du GTN (Groupe de travail national). Les besoins doivent être identifiés, et les ressources confirmées et allouées longtemps à l'avance dans les cycles annuels des budgets des organismes. En principe, des accords de financement de 3 à 5 ans sont préférables (avec une actualisation annuelle pour tenir compte des changements dans les besoins). Les accords interinstitutionnels doivent faire ressortir les engagements financiers ;
- jouer un rôle moteur dans la mobilisation initiale des financements par les donateurs. Cela est particulièrement vrai dans les cas où les donateurs ont décentralisé au niveau national les décisions relatives aux financements, ou ne mettent les ressources à

disposition que de façon globale pour les affecter à plusieurs projets, plutôt qu'un soutien spécifique aux CPE. De tels fonds communs peuvent être des Plans stratégiques pour les statistiques (Kenya), des Programmes de soutien au secteur financier (Ghana) ou des Programmes de soutien au secteur privé (Zambie). Les dispositifs des fonds communs prennent souvent plus de temps pour se mettre en place que les projets individuels, peuvent dépendre des dispositifs de passation des marchés complexes, et peuvent transiter par des organismes non membres du GTN (ex. le ministère des Finances), retardant ainsi considérablement les activités de suivi et de gestion des CPE. Il s'ensuit que les pays doivent anticiper une réduction du soutien des donateurs et un accroissement graduel du financement local, afin d'assurer la viabilité financière à long terme.

### 7.3. ÉVALUATION DES CAPACITÉS<sup>21</sup>

Les décideurs politiques voudront aussi s'assurer qu'ils renforcent véritablement une capacité nationale viable. Le respect des engagements en matière de normes des données internationales (GDDS [Système général de diffusion des données] et SDDS [Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières]), de collecte des données, de périodicité, de respect des délais, de transparence, d'intégrité et de diffusion des résultats en constitue un des aspects. Ils doivent donc demander des comptes rendus des contreparties nationales pour ces normes, de manière à traiter tous les défis résiduels de renforcement des capacités. Cependant, ils doivent s'assurer de la mise en place d'un système élargi permettant d'évaluer les progrès par la création des capacités d'analyse et de prise de décision politique, aussi bien qu'identifier les lacunes et leurs causes dans tous les domaines, et hiérarchiser les actions supplémentaires requises pour en améliorer la viabilité.

---

<sup>21</sup> Pour des détails sur le système d'évaluation du PRC CPE ainsi que les derniers résultats sur les progrès des pays, voir [www.fpc-cbp.org](http://www.fpc-cbp.org)

La méthodologie de l'évaluation doit être simple, transparente, objective, complète, et susceptible de faciliter les comparaisons avec d'autres pays menant les mêmes efforts. Cela doit permettre aux décideurs politiques d'évaluer efficacement les progrès, et de prendre des décisions pour renforcer la capacité, sur la base des recommandations des membres du GTN. Un tel système permet aussi aux organisations régionales de comparer les besoins et les progrès dans les pays de leur ressort, et de cibler plus efficacement les formations et d'autres formes d'appui. Elles appellent aussi les organisations internationales à remplir leurs propres évaluations de manière adéquate (par ex. la vérification des Rapports sur le respect des normes et codes [ROSC] ou les méta données du GDDS ou de la SDDS), et les donateurs à évaluer les projets qu'ils soutiennent et les futurs impératifs de l'assistance.

Le système d'évaluation du PRC CPE respecte tous ces critères, en couvrant les domaines suivants :

I	Capacité à respecter les normes et codes internationaux
II	Plans d'action politique des CPE
III	Cadre juridique et institutionnel
IV	Gestion, supervision et environnement de travail
V	Acceptation des données, de l'analyse et de la politique
VI	Disponibilité d'une équipe formée pour le suivi et la gestion des CPE
VII	Ressources humaines
VIII	Conduite des enquêtes
IX	Mécanismes de notification hors enquêtes
X	Enregistrement et compilation
XI	Analyses macroéconomique et des avoirs et engagements extérieurs
XII	Analyses des perceptions de l'investisseur et de la RSE (responsabilité sociale des entreprises)
XIII	Priorité et engagement politique
XIV	Transparence, évaluation et contrôle

Chacun de ces domaines est vaste, mais comporte des sous-critères permettant aux pays de les détailler davantage. Par exemple, un GTN peut évaluer séparément sa capacité d'analyse des avoirs et engagements extérieurs et des questions macroéconomiques, y compris l'analyse de la viabilité des avoirs et engagements extérieurs, les perceptions de l'investisseur et la responsabilité sociale d'entreprise. Dans chacun de ces domaines il peut évaluer l'efficacité des organismes de coordination politiques et techniques à produire l'analyse, la

qualité des analyses, la qualité des recommandations de politique qui en sont issues et les changements politiques induits.

En fonction de leurs priorités, les pays peuvent pondérer davantage certains domaines. A titre d'exemple, un pays qui a atteint une grande capacité en analyse des flux de capitaux étrangers peut bien accorder plus de poids à la perception de l'investisseur et à l'analyse de la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Les évaluations de plusieurs critères varient aussi d'une institution à l'autre (en particulier en ce qui concerne les ressources humaines où certains organismes du GTN pourraient être mieux dotés en personnel que les autres), et où le score moyen doit résulter de la prise en compte de toutes les institutions et départements concernés, en expliquant d'importantes divergences, sauf si une institution unique est responsable (par ex. du respect des normes du GDDS).

Une auto évaluation par les pays, bien conçue et réaliste, est ainsi le meilleur moyen d'évaluer les progrès en matière de renforcement des capacités, parce que (contrairement aux évaluations extérieures) elle permet une appropriation totale de l'évaluation et, par conséquent, une mise en œuvre de ses résultats. Quoique nécessitant un contrôle indépendant de la qualité, elle constitue le meilleur guide pour toutes les parties prenantes dans l'optique des priorités futures visant à bâtir des institutions pour le suivi et l'analyse des flux de capitaux privés étrangers, ainsi que pour le changement politique.

## **8. LE PARTENARIAT AVEC LE SECTEUR PRIVÉ**

### **8.1. TOUR D'HORIZON**

Un objectif primordial du suivi et de l'analyse des flux de capitaux privés étrangers (CPE) doit viser à créer des partenariats entre les secteurs public et privé. Une première étape consiste à intégrer des organismes du secteur privé dans le GTN (Groupe de travail national) (voir chapitre 2). Ce chapitre examine les conditions d'une plus grande interaction entre le GTN et le monde des affaires. Il examine les raisons de l'avantage mutuel qu'offre le partenariat aux deux parties, indépendamment de la diversité des organisations du secteur privé d'un pays à l'autre, et identifie les voies et moyens d'impulser des partenariats par la création d'une sensibilisation accrue, un taux de réponse plus significatif du secteur privé aux demandes de données, et une diffusion des résultats qui aille au-delà des normes et codes des données internationales et fournisse des informations utiles à la prise de décision pour toutes les parties prenantes. Sa conclusion analyse le cheminement par lequel les changements des politiques afférentes aux CPE peuvent profiter au secteur privé.

### **8.2. JUSTIFICATIONS DU PARTENARIAT**

Les compilateurs et les utilisateurs tirent un avantage certain du partenariat dans le suivi et l'analyse des données provenant du gouvernement et du secteur privé. Dans un environnement de plus en plus dominé par l'économique, le gouvernement requiert des données précises pour promouvoir le dialogue avec le secteur privé et pour formuler la politique d'une façon consultative et transparente. Son désir est d'accroître la confiance des investisseurs et l'adhésion aux actions du gouvernement, de rechercher un climat favorable aux investissements, d'attirer des investissements privés tant étrangers que locaux toujours plus importants et de haute plus qualité.

Les représentants du secteur privé au sein des GTN (Groupes de travail nationaux) admettent que la coopération renforce l'influence et le rôle du secteur privé dans la conduite de la politique nationale. Ils se servent des données pour leur propre prise de

décision et pour définir les besoins de leurs membres afin de les aider à nouer des co-entreprises, à trouver des financements par emprunt peu coûteux, des fournisseurs plus compétitifs, ou de nouveaux marchés à l'étranger. Ils améliorent également leurs relations avec le gouvernement et la société civile en favorisant des pratiques plus responsables, d'un point de vue social et environnemental.

Les entreprises exigent une clarification sur les finalités de la collecte des données, une garantie de confidentialité, et des précisions sur la façon dont les données seront exploitées, aussi bien qu'une formation permettant de répondre aux enquêtes techniquement complexes. Ils cherchent à se faire entendre (par ex. par l'intermédiaire des enquêtes sur les perceptions de l'investisseur) sur la politique économique de gouvernement, et s'attendent qu'en retour leurs vues se reflètent dans la rétroaction que leur adressent par la suite les décideurs politiques, et se traduisent en réponses politiques durables, stables et prévisibles. Ils reconnaissent également que les données globales et les résultats analytiques peuvent les aider à prendre de meilleures décisions économiques en connaissance de cause.

### **8.3. L'ORGANISATION DU SECTEUR PRIVÉ**

Les partenaires doivent tenir compte de la manière dont le monde des affaires est organisé. Son degré d'organisation et son efficacité diffèrent considérablement d'un pays à l'autre, et déterminent les méthodes et l'efficacité des moyens de communication à l'endroit des organismes inexpérimentés du secteur public.

La plupart des pays ont des groupements professionnels et des chambres représentant des secteurs prioritaires, comme une association de banquiers, ou une chambre de commerce et d'industrie. Cependant, tous les secteurs ne sont pas représentés par des chambres. Certains, qui sont « isolés » de l'économie mais y ont une influence majeure en raison de leur taille et de leur structure multinationale (par ex. les compagnies minières ou pétrolières), ne forment pas d'associations, préférant faire valoir unilatéralement leurs vues auprès du gouvernement.

La plupart des pays ont également des chambres ou des associations définies par région (avec un intérêt commun sur la politique et l'infrastructure du développement régional) ou encore des groupes (les exportateurs). Certains pays ont également des organismes fédérateurs des « associations du secteur privé » (par ex. le Ghana, le Nicaragua, l'Ouganda) ou des organisations patronales (par ex. en Bolivie), qui ont vocation à jouer un rôle de coordination. Il convient d'intégrer toutes ces importantes associations.

Les chambres du privé ne sont pas toutes aussi « privées ». Au Cameroun, deux chambres coexistent, l'une financée sur fonds publics et l'autre sur fonds privés. Toutes les deux bénéficient d'une large adhésion et ont pour mission de défendre les vues de leurs membres. Dans ces conditions il est fondamental pour le GTN de collaborer étroitement avec les chambres indépendamment de l'origine de leurs financements.

Parfois le gouvernement sollicite l'influence du secteur privé de manière sélective et directe. Cela se produit dans de plus petits pays, qui ont tendance à avoir peu de chambres et à s'appuyer sur quelques investisseurs majeurs pour parler au nom du plus grand nombre. En Guyana et au Zanzibar, les Groupes de travail nationaux ont opté pour une consolidation des relations avec de telles personnalités, en vue de promouvoir un partenariat plus élargi. Cela se produit également dans le contexte où des missions commerciales présidentielles ou ministérielles ou encore des initiatives de promotion des investissements requièrent le soutien de grands investisseurs locaux et étrangers (par ex. le Ghana, le Guyana, la Tanzanie).

Les investisseurs étrangers sont souvent organisés par pays d'origine. Par exemple, l'Afrique du Sud et la Grande-Bretagne ont organisé des associations dans plusieurs pays, le réseau étant entretenu par l'intermédiaire d'une association centrale dans le pays d'origine. Des chambres italiennes et américaines fonctionnent au Nicaragua, conjointement avec les chambres sectorielles du pays et, ce faisant, les entreprises peuvent adhérer à plusieurs associations. La chambre américaine du Nicaragua regroupe également les nationaux et d'autres étrangers, dans le but plus large de renforcer les liens commerciaux et financiers avec les Etats-Unis. Les organismes regroupant les donateurs locaux peuvent également chercher à collaborer en réseau avec des investisseurs de leur propre pays et faire défendre

leurs intérêts par l'intermédiaire d'un attaché commercial. Par exemple, le Haut Commissariat britannique en Gambie coordonne des réunions de promotion des investissements auxquelles participent des investisseurs britanniques de passage, la *West Africa Business Association* et la Chambre de commerce et d'industrie de la Gambie. Le GTN peut tirer d'énormes avantages d'une concertation régulière avec de tels organismes : promouvoir auprès d'eux les avantages du suivi et de la gestion des flux de CPE tout en évitant de les intégrer en tant que membres, afin d'éviter de créer des structures de coordination trop grandes.

En général, les liens entre les organisations du secteur privé se fondent aussi sur des critères ethniques, religieux ou familiaux. Cependant, ces liens peuvent être très complexes et, par conséquent, le GTN doit les comprendre clairement et pouvoir par exemple distinguer entre les différents groupes de la communauté « asiatique ».

En somme, les structures représentatives du secteur privé varient énormément. La Bolivie a une structure très complète, dans laquelle presque toutes les régions et chaque secteur d'activité ont leur propre chambre, mais toutes relevant d'une même organisation fédératrice, la Confédération des employeurs du privé, qui doit coordonner et représenter leurs intérêts au plan national. La Confédération est donc membre du GTN, même si de temps en temps les intérêts de ses membres divergent. Le Burkina Faso et le Nicaragua ont également une chambre unique pour représenter l'ensemble des associations et des investisseurs du secteur privé, qui sont les principaux membres du GTN. Certains pays (comme la Gambie) ont beaucoup d'associations sectorielles, ce qui complique tout travail de proximité et toute coopération, et exige des principaux membres du GTN (la Chambre de commerce et d'industrie de Gambie et l'Autorité de promotion des investissements et des zones franches de Gambie) de faire beaucoup plus d'efforts pour créer un partenariat public-privé.

De nombreux facteurs conditionnent l'aptitude réelle des associations à représenter efficacement les intérêts de leurs membres : l'importance des ressources humaines et financières dont elles disposent ; le degré d'organisation des associations ; leur accès aux canaux de haut niveau en matière de gestion de réseau ; le degré de représentation et de

couverture médiatique de leur collègue électoral ; et leur capacité de s'allier avec d'autres associations ou groupes d'intérêt. Certaines associations sont extrêmement bien organisées, disposant des départements de la recherche et de recommandations, ainsi que des budgets pour mener des enquêtes auprès de leurs membres et pour publier les résultats, ce qui leur confère une influence indépendante vis-à-vis de la politique du gouvernement. Néanmoins, ils tendent à considérer la coopération dans des initiatives conjointes public-privé comme une autre manière importante d'accroître leur poids politique. D'autres n'ont pas assez de ressources pour remplir ces fonctions, ce qui limite leur influence indépendante et les rend plutôt enthousiastes lorsqu'il s'agit de coopérer avec le gouvernement pour le suivi et l'analyse des flux de CPE.

Cette discussion s'est concentrée sur le secteur « formel ». Cependant, les secteurs « informels » sont présents dans l'activité économique de tous les pays. Ceux-ci varient selon l'ampleur et le degré de sophistication et, dans la plupart des pays, tendent à être le fait d'opérateurs économiques plus petits ou moyens, ne disposant pas d'actif et de passif étrangers. Cependant, dans certains cas, le secteur informel est bien organisé dans des groupes sectoriels, et s'engage dans des transactions sur les capitaux étrangers. Les gouvernements doivent établir des liens entre le GTN (Groupe de travail national) et ces groupes.

#### **8.4. LES CAMPAGNES DE SENSIBILISATION**

La mise en place d'un partenariat commence par une campagne de sensibilisation, à toutes les étapes du suivi et de l'analyse, pour répondre aux préoccupations des investisseurs, pour rechercher leur adhésion, accroître la compréhension des impératifs techniques, et pour diffuser les résultats et les plans d'action analytiques à finalité politique. Cette activité doit certes être aussi efficiente que possible, mais doit inclure les forums public-privé existants, les activités à lancer et la clôture d'enquête, l'utilisation des médias nationaux, et d'autres moyens de publicité.

#### 8.4.1. Les séminaires de sensibilisation

De nombreux pays « annoncent » de nouvelles méthodes de suivi et d'analyse ou de nouveaux cycles, comportant un séminaire de sensibilisation. Cette démarche vise à présenter les objectifs du programme, les organisations partenaires de la mise en œuvre du programme et leurs rôles respectifs, la méthodologie et la mise en œuvre, ainsi que pour répondre aux préoccupations du secteur privé au sujet de la confidentialité et de leur implication dans le processus, afin de s'assurer de leur coopération.

Toutes les principales associations du secteur privé doivent faire partie de la liste des invités, tout comme les investisseurs ayant le profil de l'échantillonnage, surtout les grandes entreprises qui détiennent l'essentiel de la capitalisation, sans oublier les régions, les secteurs et les pays pourvoyeurs les plus importants. Le niveau de la participation du secteur privé est également un critère décisif, et requiert la participation des cadres supérieurs pour s'assurer que les vues exprimées reflètent bien celles des entreprises, ainsi que pour susciter la coopération. Si les activités économiques sont dispersées sur plusieurs localités, le GTN (Groupe de travail national) peut organiser une série d'activités « satellites » plus courtes (par ex. Bolivie, Cameroun, Malawi) afin d'éviter à la fois les frais liés à la rencontre de tous les investisseurs en un même lieu et le risque que des dirigeants d'entreprises ne viennent pas en ce lieu. Même si la participation du secteur privé est limitée, la portée et le travail de proximité résultant des séminaires sont plus retentissants au travers des médias (voir 8.4.2).

Il n'y a pas de format type garantissant le succès de telles activités : diverses pratiques se sont révélées concluantes dans différents pays. A titre d'exemple, certaines privilégient des « rencontres petits-déjeuners » plus courtes, permettant aux dirigeants d'y participer avant d'aller travailler (ex. Bolivie, Nicaragua, Trinité et Tobago). D'autres en revanche privilégient des rencontres dans des locaux plus vastes, avec des présentations et des discussions plus longues (ex. Burkina Faso, Cameroun, Gambie, Tanzanie, Ouganda). Mais dans beaucoup de cas, il s'est avéré que les rencontres les plus brèves aboutissent en fin de compte à de meilleures participations (et que plus l'accent est mis sur la présentation plus le secteur privé évalue positivement la rencontre). Le format le plus efficace varie d'un pays à

l'autre, et sa conception doit naître d'une étroite consultation permettant de détecter les préférences de l'audience cible.

Pour que les objectifs d'un séminaire soient atteints, les institutions membres du GTN (Groupe de travail national) doivent être représentées au plus haut niveau (Ministre, Gouverneur, Directeur exécutif) de manière à susciter l'adhésion des représentants éminents du secteur privé et l'intérêt des médias, et permettre aux personnels techniques de présenter des plans (et répondre aux questions) sur la méthodologie et la mise en œuvre. On pourrait demander à des intervenants de renom du secteur privé de prendre la parole pour exprimer des critiques constructives tout en insistant sur leur entière collaboration au succès de l'opération dans son ensemble, afin de dissiper tout doute chez les autres chefs d'entreprises. Des intervenants issus d'organisations internationales, des donateurs et des représentants d'autres pays permettraient de resituer l'opération dans un contexte plus élargi, tout en soulignant les avantages pour toutes les parties prenantes.

#### **8.4.2. Les campagnes médiatiques**

Les pays ont identifié plusieurs options de promotion qui, lorsqu'elles sont bien ciblées, ont une portée médiatique bien plus importante que les rencontres de sensibilisation. À savoir :

- convier la TV, la radio et la presse aux séminaires de sensibilisation et à ceux de clôture et de diffusion des résultats et y organiser des conférences et des communiqués de presse ;
- organiser des interventions de décideurs politiques dans les médias écrits ou audiovisuels, ou encore débattre du sujet sur des programmes d'actualité ;
- faire des annonces dans les principaux journaux, les revues professionnelles ou dans les bulletins et les sites Web des membres du GTN (Groupe de travail national) pour consolider la sensibilisation, rappeler les dates limites de réponses, ou publier et débattre des résultats.

La notoriété des journalistes présents importe plus que leur nombre : les couvertures les plus efficaces ont été générées par des journalistes choisis pour leurs connaissances

techniques, ainsi que par l'appréciation de la justification et de l'importance de l'opération. Certains pays identifient facilement de tels candidats, tandis que pour d'autres il importerait de former les journalistes aux concepts clés. Des GTN (Malawi, Ouganda) et des organisations régionales (WAIFEM) organisent des séminaires de formation à l'intention des journalistes sur des sujets techniques, et les tiennent régulièrement au courant des développements majeurs.

En second lieu, une présentation efficace dans les médias exige de considérer la faisabilité, le moment de l'émission, la langue et la popularité d'une manifestation particulière afin d'en optimiser l'intérêt de l'audience cible. Selon que ces canaux de transmission seront internationaux, régionaux ou nationaux sera un facteur important, de même si l'événement est associé à d'autres faits en cours (tels que les nouveaux investissements) afin d'en assurer l'actualité.

Troisièmement, les campagnes médiatiques ont des coûts. Alors que certains organismes publics et des organisations privées ont leur service de relations publiques avec des budgets affectés à de telles opérations, cela n'est pas toujours le cas dans les pays à faibles revenus, soulignant la nécessité d'une approche ciblée et coordonnée avec d'autres initiatives. Des campagnes médiatiques menées par des décideurs politiques de haut rang attirent l'attention des médias, au même titre que « l'exclusivité » sous les divers aspects de l'information réservés à quelques journalistes (ex. un ou deux seulement issus de la presse écrite, de la radio, et de la TV). Parfois un débat ouvert entre ceux qui sont favorables à l'opération et ceux qui sont contre peut s'avérer très productif pour dissiper les craintes du secteur privé et souligner les avantages de leur participation.

#### **8.4.3. Mesures de sensibilisation ad hoc**

De vifs débats animent les pays à faibles revenus à travers des forums et des initiatives spéciales organisés tant à l'échelon national qu'international, reflétant ainsi l'importance du développement du secteur privé. Cela laisse au GTN (Groupe de travail national) une variété d'options pour maintenir une relation étroite avec le secteur privé, discuter de la méthodologie, des données, de l'analyse et des actions politiques. Ces rencontres

bénéficient habituellement d'une large couverture médiatique et de la participation de hautes personnalités, parfois au niveau présidentiel (ex. Ghana, Guyana, Tanzanie). Si des créneaux sont disponibles dans le planning, les GTN doivent en profiter pour lancer des enquêtes ou diffuser les résultats, ou encore pour informer le secteur privé sur l'état d'avancement de l'opération et requérir sa coopération.

Les GTN doivent aussi exploiter à fond les autres forums pour promouvoir l'opération, y compris les réunions organisées par les Banques centrales à l'intention des institutions financières, les rencontres d'associations du secteur privé, et les rencontres des donateurs avec leurs investisseurs expatriés. Toutefois, il convient d'éviter une « prolifération » des rencontres, notamment en hiérarchisant ces réunions en fonction de leur contribution probable au succès du suivi et de l'analyse (sur la base de leur respect des délais au cours du cycle, des participants et des projets).

Dans le cas où un groupe d'investisseurs majeurs ne répondrait pas, des décideurs politiques membres du GTN peuvent organiser une rencontre spéciale pour réunir les dirigeants de ces entreprises et en tirer un communiqué de presse. Dans plusieurs pays, cela a permis d'assurer la participation.

## 8.5. ÉCHANGES TECHNIQUES

Les échanges techniques sont essentiels pour s'assurer que les investisseurs fournissent des données de la meilleure qualité. Au cours des séminaires de sensibilisation et lors de l'exécution des enquêtes, le secteur privé demande souvent un appui technique en raison de la complexité des formulaires d'enquête.

Un séminaire de sensibilisation en cours de lancement constitue un excellent forum pour tester la méthodologie, notamment lorsque le budget ou le temps dont dispose le pays est limité et ne permet pas de mener une enquête pilote. La participation des responsables financiers des entreprises est indispensable, car celles-ci doivent fournir des données sur leurs actif et passif étrangers, et il importe qu'ils viennent munis de leurs états financiers. Le GTN (Groupe de travail national) peut alors saisir cette occasion pour leur présenter les

formulaire et mettre sur pied des groupes de travail ayant pour mission de recueillir les vues du secteur privé sur les méthodes et plans d'exécution. C'est aussi l'occasion d'expliquer les concepts techniques, telle que la manière dont les données demandées doivent correspondre aux états financiers.

Au cours de l'enquête, les conseils téléphoniques se sont révélés extrêmement utiles, en offrant au secteur privé la possibilité de poser des questions sur le contenu, la collecte ou l'envoi des formulaires. En outre, le GTN doit affecter à chaque entreprise des enquêteurs bien précis (de préférence les mêmes d'une année à l'autre), afin d'encourager les réponses grâce au renforcement des relations personnelles, tout en améliorant la qualité des données recueillies, car une meilleure connaissance de l'entreprise par les enquêteurs permet à ceux-ci de mieux juger de la qualité des données.

Comme on l'a vu au chapitre 5, il est essentiel d'établir une base de données complète pour suivre l'exécution des enquêtes et optimiser l'efficacité de l'aide et pour mieux synchroniser la liaison avec les entreprises. Cela comprend les principales informations des contacts, comme celles de l'enquêteur en charge de chaque entreprise, les points de contact primaires et secondaires au sein de l'entreprise, et une définition claire des dates limites à respecter par le secteur privé. Au fil du temps et à mesure que les relations s'améliorent, les échanges pourront essentiellement se faire par courriel ou par téléphone. Dans certains pays, pour obtenir des réponses fiables et dans les délais, il est essentiel de se rendre aux sièges sociaux des entreprises dans les pays voisins. Le défi que cela représente pour la consolidation des relations n'en est que plus grand, vu le coût et le temps qu'impose un tel déplacement. D'autre part, les entreprises réagissent plutôt très favorablement à l'effort entrepris pour leur rendre visite.

Les activités de diffusion des résultats (voir 8.6.1) offrent l'opportunité aux investisseurs et au GTN de comparer leurs expériences techniques et de s'attaquer aux défis auxquels ils sont confrontés, de manière à améliorer l'exercice suivant. Les commentaires des investisseurs peuvent porter sur la convivialité du questionnaire, la qualité du support reçu des enquêteurs sur le terrain ou par téléphone et sur les moyens de les améliorer. Le GTN

peut exprimer son avis sur la qualité des données et sur les difficultés rencontrées pour recueillir les informations.

Beaucoup de pays gèrent des « questionnaires de rétroaction » sur la méthodologie et la mise en œuvre. Une rétroaction régulière s'avère nécessaire pour maintenir la coopération avec le secteur privé, surtout si l'on considère la rotation du personnel au sein des entreprises, l'entrée de nouvelles entreprises dans l'échantillonnage et les changements de méthodologie.

## **8.6. RÉTROACTION DES RÉSULTATS**

La rétroaction des résultats à la fin d'un cycle d'enquête et au début du cycle suivant est essentielle pour respecter l'engagement du GTN (Groupe de travail national) de rendre compte rétroactivement et de maintenir en permanence le dialogue avec le secteur privé. La diffusion permet de montrer aux investisseurs l'utilisation qui est faite de leurs données, et leur fournit une information précieuse pour leur prise de décision. Par conséquent, elle améliore le taux de réponse et la qualité des données, et permet d'économiser du temps et de l'argent destinés pour le contrôle de la qualité des données et des réponses. Le renforcement du dialogue entre le GTN (Groupe de travail national) et les investisseurs améliore également la promotion des investissements et les stratégies économiques de gestion, la responsabilité sociale d'entreprise et les actions de lutte contre la pauvreté, et la participation du secteur privé aux plans d'action politiques concernant la stratégie de financement du développement national. Cette section suggère les meilleures pratiques de diffusion permettant de respecter les normes internationales en matière de délais, de qualité, d'intégrité, et de l'accès au public.

### **8.6.1. Séminaire de clôture et de diffusion des résultats**

La participation, l'organisation, la durée et le calendrier et ces activités se reflètent dans le lancement des méthodologies lors des séminaires de sensibilisation (voir section 8.4.1). Il vaut mieux cibler les mêmes participants qu'au séminaire de sensibilisation, toujours en faisant appel à ceux qui, ayant un haut profil, n'auraient pas répondu, de manière à répondre à leurs préoccupations et améliorer leur future réponse.

Les décideurs politiques doivent se servir de la rencontre pour mettre l'accent sur les actions que le gouvernement initie ou ce qu'il envisage de faire pour répondre aux préoccupations des investisseurs. Il faut inciter les investisseurs, les donateurs et les institutions internationales à intervenir pour souligner les avantages pour le secteur privé des résultats et des actions politiques. Les statisticiens doivent rendre compte des leçons tirées de la méthodologie et des améliorations pour les futures opérations.

Les pays peuvent associer les séminaires d'ouverture et de clôture, se servir des résultats de l'enquête précédente comme point de départ pour lancer l'enquête suivante. Cette approche est plus efficace et accroît la prévisibilité en fixant un rendez-vous (au moins annuel) que les parties prenantes peuvent programmer longtemps à l'avance. Cependant, cette façon de procéder ne conviendrait pas si le pays doit encore réexaminer en profondeur sa méthodologie, ses dispositifs institutionnels ou autre avant de s'embarquer dans le cycle suivant.

Ainsi qu'il a été dit dans la section 8.4.3, les GTN peuvent recourir aux forums existants pour diffuser leurs résultats, selon la programmation, l'audience ciblée et l'actualité.

### **8.6.2. Publication ou diffusion des résultats**

La publication des résultats doit être aussi détaillée que possible. Pour respecter la confidentialité des réponses, la publication des analyses peut se faire par secteur, par région, ou par pays pourvoyeur de fonds. Dans le cas où seules quelques entreprises domineraient une région ou un secteur, il convient de solliciter l'accord de l'entreprise avant de présenter les données d'une certaine façon.

En général les rapports analytiques des pays font au moins 70 pages. Le temps d'achever les rapports peut être long si beaucoup de partenaires sont concernés, si l'on a attendu de disposer de toutes les données pour commencer la rédaction, si une signature d'un politique est requise, ou si c'est pour la première fois que les pays effectuent des analyses aussi détaillées. Néanmoins, il est essentiel de faire des analyses aussi poussées chaque année pour

exploiter au mieux les données recueillies, maintenir le niveau des aptitudes d'analyse des institutions membres du GTN (Groupe de travail national), et pour montrer les avantages de l'opération aux dirigeants tant du public que du secteur privé ainsi qu'à la communauté internationale. Les pays qui recueillent des données plus d'une fois par an peuvent aussi produire des rapports intérimaires.

Par conséquent, dès que le rapport analytique est approuvé, il est très préférable de publier les données avant le rapport, et dans un format compatible avec la balance des paiements et la notification de la PEG (Position extérieure globale). Cela permet aux pays de se rapprocher progressivement des normes du GDDS (Système général de diffusion des données) et de la SDDS (Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières) relatives au respect des délais, et s'assurer ainsi que les données auront atteint leur valeur optimale pour les utilisateurs. Entre-temps, l'analyse peut être finalisée et s'accompagner d'une publication annexe de données plus détaillées et révisées si nécessaire.

Il existe plusieurs canaux de diffusion, parmi lesquels : la mise en ligne sur Internet des documents de tous les pays participants et des organismes privés, avec insertion de liens vers les sites Web des organismes privés consultés mais non concernés directement ; des courriels avec le rapport en fichier attaché, ou rediriger vers un autre site contenant le rapport ; publier des résumés dans les bulletins d'information et autres supports d'information des organismes publics, privés et des donateurs participants ou simplement sympathisants ; encourager l'approfondissement de la recherche au niveau des organismes universitaires et concevoir des communiqués de presse.

Les destinataires seront, idéalement, les parties prenantes nationales, régionales et internationales, telles que :

- celles retenues dans l'échantillonnage (avec des lettres de remerciements à celles qui ont répondu et d'encouragements à celles qui n'ont pas répondu afin qu'elles répondent la prochaine fois) ;
- le registre des investisseurs élargi, incluant les nouveaux investisseurs, qui sont susceptibles d'intégrer l'échantillonnage à l'avenir ;

- les chambres du secteur privé et les autres groupes d'investisseurs (nationaux et régionaux) ;
- fournir aux investisseurs potentiels, identifiés au cours des missions de promotion des investissements ou captés par les sites Web des API (Agence de promotion de l'investissement), de meilleures informations et des histoires de réussite locales ;
- s'assurer de l'utilisation des données par les institutions internationales (BRI, FMI, Banque mondiale, OCDE, PARIS21, CNUCED, ONUDI) et régionales (BAD, BID, CEMAC, CEPAL, COMESA, EAC, SADC, UEMOA, WAMZ). Cela intègre la notification de la balance des paiements, de la position extérieure globale et des méta données des institutions de Bretton Woods visant à respecter le GDDS (Système général de diffusion des données) ou la SDDS (Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières) ;
- les pays pourvoyeurs de fonds aux fins de recoupements avec les données (agrégées) de la contrepartie ainsi que pour animer les débats sur la politique dans des forums internationaux et régionaux appropriés ;
- des attachés commerciaux des pays pourvoyeurs ;
- les représentants des médias qui assureront la prochaine couverture ;
- les donateurs actuels et potentiels, pour fournir la preuve de l'amélioration des données et son impact politique, ainsi que les liens avec des objectifs globaux de développement.

### **8.6.3. Les données : qualité, intégrité et accès du public**

Le GDDS (Système général de diffusion des données) et la SDDS (Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières) ont établi des directives et des normes pour la qualité et l'intégrité des données, ainsi que pour l'accès du public<sup>22</sup>. Cette section montre comment les pays membres du PRC CPE atteignent ces objectifs ou même les dépassent.

---

<sup>22</sup> Voir FMI. 2003. *Le Système général de diffusion des données (GDDS)*, novembre, et FMI. 1998. *La Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières : Mise à jour des directives sur la SDDS*, février. Ces documents sont disponibles en ligne : <http://dsbb.imf.org>.

Les utilisateurs ont besoin d'informations qui leur permettent d'avoir leur propre opinion sur la *qualité des données*. Il peut s'agir de la documentation sur l'origine des données et sur les méthodes de calcul retenues, et des informations sur d'éventuels recoupements effectués pour en « garantir le bien-fondé ». Beaucoup de pays qui offrent les meilleures pratiques incluent dans leurs rapports analytiques un chapitre qui traite ces questions en détail, et s'en servent pour actualiser leurs méta données (y compris les sources, les méthodes et les priorités en vue de l'amélioration) sur le site Web du FMI.

Les utilisateurs doivent être rassurés quant à l'*intégrité des données* et au professionnalisme du compilateur. L'information recherchée peut porter sur les conditions de compilation des données (ex. données confidentielles, indépendance du compilateur), accompagnées de documents d'appui, l'identification d'un accès du gouvernement en interne avant la publication des données, la teneur du commentaire ministériel sur les données à l'issue de la publication, l'information sur les révisions, et des avertissements relatifs aux changements de méthodologie. Les pays membres du PRC CPE parviennent à respecter ces normes par le renforcement de la sensibilisation sur le cadre juridique, la fourniture d'informations et d'explications sur les révisions, l'identification de l'incorporation des données dans les discours ministériels, et la mention des changements apportés à la méthodologie.

*L'accès du public* peut être amélioré par l'émission préalable de « calendriers des publications », de sorte que les utilisateurs sachent à quelle date les données seront publiées, et par la publication simultanée de ces données pour toutes les parties. Cela constitue un défi pour beaucoup de pays, en particulier au moment du recensement ou de l'enquête de référence, puisque sa durée peut être prorogée comme on l'a vu dans le chapitre 4. Cependant, la mise en œuvre des enquêtes par sondage nécessite moins de temps et, par conséquent, autorise une planification et un contrôle plus significatifs. Beaucoup de pays réalisent déjà des enquêtes par sondage et s'apprêtent à produire des calendriers de publications anticipés. Les pays qui ont la meilleure pratique dépassent ces normes, par la production d'informations et de coordonnées des contacts susceptibles d'être sollicités par le public pour répondre aux questions, et par l'adoption des techniques de liaison technique proactive décrites dans la section 8.5. Ils incluent également le respect des engagements sur

les normes et codes internationaux dans l'auto évaluation des capacités du pays (voir section 7.3).

## 8.7. CHANGEMENTS DE POLITIQUE

Le succès du processus de suivi et d'analyse doit être jugé à l'aune du degré de mise en œuvre des recommandations de politique qui en découlent par le gouvernement, le secteur privé et les donateurs.

- Le PRC CPE soutient les efforts visant à améliorer la réponse macroéconomique aux flux d'entrées et de sorties des capitaux étrangers. Les GTN (Groupes de travail nationaux) en Bolivie, en Gambie, au Malawi, en Tanzanie et en Ouganda utilisent les données pour effectuer des projections macroéconomiques plus réalistes et pour réduire la vulnérabilité face aux chocs exogènes. Il en est de même pour les données relatives à la ventilation des créances par échéance restant à courir et les retours sur investissement par secteur, qui servent à projeter les perspectives des futurs CPE.
- Les pays s'intéressent également aux données du secteur et de l'entreprise pour évaluer la vulnérabilité, la rentabilité, les structures de financement, et pour anticiper ou réagir aux renversements brusques de tendance des flux. Les pays se servent des données pour identifier les concentrations des investissements dans des régions ou des secteurs particuliers, ou encore l'origine des fonds par pays pourvoyeur, afin de formuler des politiques de diversification.
- Dans tous les pays les agences de promotion des investissements, les ministères et les organisations professionnelles du secteur privé se servent des données pour améliorer leur ciblage de la promotion des investissements par pays pourvoyeur, par secteur d'activité et par région de destination. Ils ciblent aussi les investissements potentiellement plus viables du point de vue de leurs ratios de la dette sur les capitaux propres, de leur rentabilité, de la volonté de réinvestir les gains et des coûts du capital.
- Plusieurs pays se servent des données sur les perceptions de l'investisseur pour apporter directement des solutions aux préoccupations des investisseurs. Ils annoncent à grands renforts de publicité les facteurs positifs pour promouvoir les investissements et changent les politiques gouvernementales pour répondre aux préoccupations négatives.

- Des données et des analyses de meilleure qualité améliorent la qualité des décisions du secteur privé. Les organisations professionnelles du secteur privé s'en servent pour mettre en relief les principales préoccupations de leurs membres sur le climat d'investissement de façon plus objective, ainsi que pour peser sur des changements de la politique gouvernementale.
- Plus important encore, les analyses contribuent aux stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté, notamment en favorisant l'entrée d'investissements plus importants, plus rentables et plus viables, et en identifiant des priorités visant à diversifier les investissements par secteur d'activité et par région. Il convient de noter aussi l'évaluation de la contribution des entreprises à la réduction de la pauvreté, à travers leur impact sur les ressources humaines, le transfert de technologie, la protection de l'environnement, et les infrastructures économiques et sociales.

En somme, les résultats améliorent la gouvernance de diverses manières. Au niveau macro, les données relatives à la perception (en particulier sur la transparence, l'efficacité et la rapidité de prise de décision des principaux organismes) guident les gouvernements à identifier les changements politiques qui s'imposent pour améliorer la gouvernance et attirer les investissements. Les pays peuvent aussi améliorer la gouvernance des flux de devises et la gestion de leurs réserves. Une concertation régulière avec le secteur privé donne lieu à des débats plus transparents et plus ouverts sur les questions politiques. Enfin, un rapport d'information sur la manière dont les entreprises élaborent leurs comptes et sur leurs structures et procédures de gouvernance incite les entreprises à améliorer leur gouvernance et leur comportement.

## Bibliographie

Agence de promotion des investissements au Zanzibar (ZIPA), OCGS, Banque de Tanzanie (BOT) (2004), *Zanzibar Investment Report (Rapport sur l'investissement au Zanzibar)*, Zanzibar. N'existe qu'en anglais.

Baball, B (2002), *Suivi de la dette extérieure du secteur privé: considérations et défis*, DRI: Londres

Banque centrale de Trinité et Tobago (2003), *Survey of Private Capital Flows (Enquête sur les flux de capitaux privés)*, Port of Spain, août. N'existe qu'en anglais.

Banque mondiale. *Global Development Finance (Le financement du développement dans le monde)*, divers sujets, BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement), Banque mondiale, Washington DC. N'existe qu'en anglais.

Banque des règlements internationaux (BRI), Secrétariat du Commonwealth, Eurostat, Fonds monétaire international, Organisation de coopération et de développement économiques, Secrétariat du Club de Paris, Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, Banque mondiale (2001), *Statistiques de la dette extérieure: Guide pour les statisticiens et les utilisateurs*, Document final, novembre.

Banque de l'Ouganda, Agence de promotion des investissements en Ouganda, et Bureau des statistiques de l'Ouganda (2003),. *Enquête sur les investissements du secteur privé 2003 : Guide des enquêteurs et des superviseurs*, Kampala.

Bhinda N., Griffith-Jones S., Leape J, et Martin M. (1999), *Flux de capitaux privés en Afrique : Perception et réalité*, FONDAD : La Haye.

CNUCED. *Rapport sur l'investissement dans le monde*. Divers sujets. Nations unies, Genève et New York. Disponible en anglais, espagnol et français.

**Comité gouvernemental de la Balance des paiements du Malawi (2003)**, *Survey on Balance of Payments and Investor Perception for the Years 2000 and 2001*. (Enquête sur la Balance de paiements et les perceptions de l'investisseur en 2000 et 2001 : Supervisors' and Enumerators' Manual (Manuel des superviseurs et des enquêteurs), Reserve Bank du Malawi, Bureau national des statistiques, Agence de promotion des investissements au Malawi Lilongwe et Zomba. N'existe qu'en anglais.

**Commission européenne, FMI, OCDE, ONU, Système de Comptabilité nationale de la Banque mondiale (1993)**, Bruxelles, Luxembourg, New York, Paris, Washington DC.

**DFI (2006)**, "Quelles sont les plus récents progrès dans la région du MBP5?" *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 26, 1<sup>er</sup> trimestre

**DFI (2005)**, "Les pays progressent en matière de norms internationales" *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 25, 4<sup>ème</sup> trimestre

**DFI (2005)**, "Comment améliorer les délais des données?" *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 25, 4<sup>ème</sup> trimestre

**DFI (2005)**, "Impact du PRC CPE sur l'élaboration de politiques" *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 24, 3<sup>ème</sup> trimestre

**DFI (2005)**, "Révision du manuel de la balance des paiements du FMI: incidence sur le suivi des actifs et passifs étrangers" *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 23, 2<sup>ème</sup> trimestre

**DFI (2005)**, "Pourquoi enquêter sur les perceptions des investisseurs?" *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 22, 1<sup>er</sup> trimestre

DFI (2004), “Stratégies de financement du développement: élaboration et exécution” *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 21, 4<sup>ème</sup> trimestre

DFI (2004), “Analyse plus poussée des CPE” *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 21, 4<sup>ème</sup> trimestre

DFI (2003), “Analyse des capitaux étrangers privés destinée aux dirigeants” *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 17, 3<sup>ème</sup> trimestre

DFI (2003), “Evaluation de la capacité à gérer les capitaux étrangers privés” *Stratégies du financement du développement: Le bulletin du PRC PPTE et du FPC CBP*, Numéro 16, 2<sup>ème</sup> trimestre

**DFI et Partenaires régionaux (2003)**, “Capitaux étrangers privés dans les pays en développement: renforcement des capacités pour l’analyse et l’élaboration de politiques: document de projet de la Phase 2”.

FMI (2005), “The Work of the IMF Committee on Balance of Payments Statistics” (« Le travail du Comité du FMI sur les statistiques de la Balance de paiements »), *Balance of Payments Newsletter (Bulletin d'information de la Balance des paiements)*, Vol.12, n°1, Statistics Department, IMF (Département des statistiques, FMI). N'existe qu'en anglais.

FMI (2005), “Progress on the Work of Updating the BPM5” (« Les avancées dans l’actualisation du MBP5 »), *Balance of Payments Newsletter (Bulletin d'information de la Balance des paiements)* Vol.12, n°1, Statistics Department, IMF (Département des statistiques, FMI). N'existe qu'en anglais.

FMI (2005), « Nicaragua : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, Detailed Assessments Using the Data Quality

Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation de la qualité des données », IMF Country Report (Rapport pays du FMI n°05/426), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, décembre. N’existe qu’en anglais.

FMI (2005), « La Gambie : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, Detailed Assessments Using the Data Quality Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation de la qualité des données », IMF Country Report (Rapport pays du FMI n°05/421), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, novembre. N’existe qu’en anglais.

FMI (2005), « Kenya : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, Detailed Assessments Using the Data Quality Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation de la qualité des données », IMF Country Report (Rapport pays du FMI n°05/388), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, octobre. N’existe qu’en anglais.

FMI (2005), « République du Mozambique : *Reports on the Observance of Standards and Codes* (Rapports sur le respect des normes et codes -)

Data Module — Update” « Actualisation du module des données », Rapport pays n°05/278, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, août. N’existe qu’en anglais.

FMI (2005), « Tanzanie : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, Detailed Assessments Using the Data Quality

Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation de la qualité des données », (Rapport pays du FMI n°04/82), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, mars. N’existe qu’en anglais.

FMI (2005), « Malawi : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, Detailed Assessments Using the Data Quality Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation de la qualité des données », IMF Country Report (Rapport pays du FMI n°05/60), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, février. N’existe qu’en anglais.

FMI (2005), « Zambie : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, Detailed Assessments Using the Data Quality Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation de la qualité des données », IMF Country Report (Rapport pays du FMI n°05/30), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, janvier. N’existe qu’en anglais.

FMI (2004), “Révision du manuel de la balance des paiements, Cinquième édition (Plan annoté)”, Département des statistiques, FMI Avril

FMI (2004), « Burkina Faso : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, and Detailed Assessments Using the Data Quality Assessment Framework” (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s’appuyant sur le cadre d’évaluation

de la qualité des données », (Rapport pays du FMI n°04/87), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, mars. N'existe qu'en anglais.

FMI (2003), "The General Data Dissemination System Document" (Le Système général de diffusion des données [GDDS]), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, novembre. N'existe qu'en anglais.

FMI (2003), "Cadre générique d'évaluation de la qualité des données", Washington DC, USA: Fond monétaire international, Juillet

FMI (2003), « République du Mozambique : Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, and Detailed Assessments Using the Data Quality Assessment Framework » (« Rapport sur le respect des normes et codes des modules de données, réponses des autorités, évaluations détaillées s'appuyant sur le cadre d'évaluation de la qualité des données », (Rapport pays du FMI n°03/71), Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international, mars.

FMI (2002), *Position extérieure globale : Un guide des sources de données*. Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international

FMI (2002), "The Fund's Africa Capacity Building Initiative" (L'Initiative du FMI pour le renforcement des capacités en Afrique), 23 avril, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international. N'existe qu'en anglais.

FMI (1998), « La Norme spéciale de diffusion des données économiques et financières » : *Mise à jour des directives sur la SDDS*, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international

FMI (1996), *Balance of Payments Textbook (Manuel de la Balance de paiements)*, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international. N'existe qu'en anglais.

FMI (1996), « Guide des systèmes de diffusion des données », version provisoire, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international.

FMI (1995), *Guide de compilation de la Balance de paiements*, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international.

FMI (1993) ,*Manuel de la Balance de paiements*, 5<sup>ème</sup> édition. Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international.

FMI. *Balance of Payments Statistics Yearbook (Annuaire statistique de la balance de paiements)*, questions diverses, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international. N'existe qu'en anglais.

FMI. *Perspectives de l'économie mondiale*, questions diverses, Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international.

FMI. *Data Standards Bulletin Board* pour les métadonnées du Système général de diffusion des données (GDDS) des pays (<http://dsbb.imf.org>). N'existe qu'en anglais.

FMI et OCDE (2003), “Foreign Direct Investment Statistics: How Countries Measure FDI 2001” (Les statistiques de l'investissement direct étranger : comment les pays mesurent l'IDE en 2001). Washington DC, États-unis : Fonds monétaire international. N'existe qu'en anglais.

Global Reporting Initiative (2002), *Les Lignes Directrices de la GRI pour le reporting développement durable 2002*, Boston MA

Gouvernement de la Gambie (2002), *Foreign Private Capital Flows in the Gambia (Les flux de capitaux privés étrangers en Gambie)*, Banjul, août. N'existe qu'en anglais.

Gouvernement du Ghana (2003), *Foreign Assets and Liabilities and Investor Perception in Ghana (Avoirs et engagements extérieurs et perceptions de l'investisseur au Ghana)*, Accra, mai. N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement de la Guyana (2002)**, *Private Capital Flows Study (Etude des flux de capitaux privés)*, Georgetown. N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement du Malawi (2002)**, *Private Capital Stocks Survey (Enquête sur les stocks de capitaux privés)*, Lilongwe, septembre. N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement de la Tanzanie (2004)**, *Report on the Study of Foreign Private Capital Flows in Mainland Tanzania (Rapport sur l'étude des flux de Capitaux privés étrangers en Tanzanie continentale)*, Dar es Salaam, décembre. N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement de la Tanzanie (2001)**, *Report on the Study of Foreign Private Capital Flows in Mainland Tanzania (Rapport sur l'étude des flux de Capitaux privés étrangers en Tanzanie continentale)*, Dar es Salaam, décembre. N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement de l'Ouganda (2002)**, *Private Capital Flows Survey 2001 Report (Rapport de l'enquête 2001 sur les flux de capitaux privés)*, Kampala, juillet. N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement de l'Ouganda (2002)**, Memorandum of Understanding Between Bank Of Uganda, Uganda Bureau Of Statistics, and Uganda Investment Authority (Protocole d'accord entre la Banque d'Ouganda, le Bureau des statistiques et l'Agence de promotion des investissements en Ouganda). N'existe qu'en anglais.

**Gouvernement de Zambie (2003)**, *Foreign Assets and Liabilities and Investor Perception Survey Report (Rapport de l'enquête sur les Avoirs et engagements extérieurs et les perceptions de l'investisseur)*, Lusaka, octobre. N'existe qu'en anglais.

**Ibarra, R (2004)**, "Revision of BPM5" (« Révision du MBP5 », Présentation faite à l'atelier régional du CEMLA, septembre. N'existe qu'en anglais et en espagnol.

ISO (2002), *Environmental Management: The ISO 14000 Family of International Standards* (*La gestion de l'environnement : la famille des 14 000 normes internationales ISO*), Genève. N'existe qu'en anglais.

**Loi de la Banque de Guyana (1998)**

**Mallenbaker.net** Corporate Social Responsibility News and Resources (Nouvelles et ressources de la Responsabilité sociale d'entreprise) (<http://www.mallenbaker.net>).

N'existe qu'en anglais.

**Martin, Rose-Innes et Rogers.** *L'investissement privé dans les pays en développement : les enseignements empiriques*, Série des publications du PRC CPE n°2 (à paraître).

**Martin et Rose-Innes (2004)**, "*Flux de capitaux privés vers les pays à faible revenu : perception et réalité*", Chapitre 2 du *Rapport canadien sur le développement 2004* Version révisée, DFI: Londres

**Ministerio de Desarrollo Economico, Institucional de Estadistica, Banco Central de Bolivia, Confederacion de Empresarios Privados de Bolivia (2003)**, "Segundo Convenio Interinstitucional Para Encuestas de Inversion Extranjera Directa en Bolivia". En espagnol uniquement.

**OCDE (2006)**, *Points de contact nationaux pour les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 31 Mars, Paris

**OCDE (2004)**, *Principes de gouvernements d'entreprise de l'OCDE*, Paris. En anglais et français uniquement.

**OCDE (2001)**, *Principes directeurs pour les entreprises multinationales : Commentaire et clarifications du texte*, 31 octobre, le directeur des affaires financières, fiscales et des entreprises : Comité sur l'investissement international et les sociétés multinationales, Paris.

OCDE (1997), *Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales*, Paris

Orbeta, C (2005), *Review of FPC CBP Phase 2 (Évaluation de la phase 2 du PRC CPE)*, DFID : Londres. N'existe qu'en anglais.

Orbeta, C (2002), *Review of FPC CBP Phase 1 (Évaluation de la phase 1 du PRC CPE)*, DFID : Londres. N'existe qu'en anglais.

OIT (1998), *La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, Genève.

PRC CPE (2006), *Guide générique de l'enquêteur*, DFI: Londres

PRC CPE (2006), *Manuel des groupes de travail nationaux* DFI: Londres

PRC CPE (2006), *Manuel d'utilisation du logiciel*, EIS et DFI: Londres

PRC CPE (2005), *Manuel de la formation des formateurs*, DFI: Londres, Septembre

PRC CPE (2005), *Manuel de l'atelier inter-régional*, DFI: Londres, Septembre

PRC CPE (2004), *Manuel de l'atelier régional CEMLA*, DFI et CEMLA. Disponible en anglais et espagnol uniquement.

PRC CPE (2004), *Manuel de l'atelier régional BCEAO et BEAC*, DFI, BCEAO et BEAC. Ce manuel est disponible en français uniquement.

PRC CPE (2004), « Guide de l'évaluation de la capacité nationale en gestion des flux de capitaux privés étrangers », DFI: Londres, Avril

PRC CPE (2003), "Gestion des capitaux privés étrangers: méthodologie d'évaluation des capacités nationales", DFI: Londres

PRC CPE (diverses années) *Rapports du Comité exécutif*

**Rapports du PRC CPE** (divers pays et années) sur les demandes nationales des Missions d'évaluation de la demande, les ateliers d'ouverture de sensibilisation et de formation, les Missions de suivi et les ateliers de clôture et de diffusion des résultats.

**Robinson, F (2003)**, "Liberalization and the challenges for Balance of Payments Compilation – the Case of Jamaica" (Les défis de la compilation de la Balance de paiements face à la libéralisation : le cas de la Jamaïque), Bulletin de la SFI (Société financière internationale) n°14, février 2003, Comité Irving Fisher sur les statistiques de la Banque centrale, pp14-19. N'existe qu'en anglais.

**Scheun and Bhinda.** Série des publications du PRC CPE n°3 (à paraître).

**SFI/ Banque mondiale**, *Equator Principles for Commercial Banks (Les principes équatoriens applicables aux banques commerciales)*, Washington DC. N'existe qu'en anglais.

La préparation de cette publication a également puisé dans les sources suivantes :

Les sites Web des organismes membres des Groupes de travail nationaux (voir les liens sur [www.fpc-cbp.org](http://www.fpc-cbp.org)).

Les méthodologies nationales.

Les accords interinstitutionnels.

Les lois institutionnelles.