
Conseils commerciaux régionaux dans la région africaine : Partage d'expériences et de leçons pour l'avenir

Le Conseil des entreprises de l'Afrique de l'Est
*Étude de cas sur ses origines, ses fonctions et son mandat en tant que représentant
du secteur privé dans la région de la Communauté de l'Afrique de l'Est*

Préparé conjointement par :
Le Centre du commerce international et Agatha Nderitu
31 mai 2021

Financé par l'Union européenne



Mis en œuvre par



1. À propos du Conseil des entreprises de l'Afrique de l'Est

1.1. Brève présentation :

Une compréhension du Conseil des entreprises de l'Afrique de l'Est (EABC) serait incomplète sans d'abord se plonger dans l'histoire de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE). Avec quatre de ses membres étant enclavés et ayant tous des marchés relativement petits, l'intégration régionale a toujours été considérée comme le vecteur de la transformation économique, sociale et politique des partenaires qui forment la CAE. La première tentative de création d'une Communauté structurée a eu lieu entre 1967 et 1977, lorsque le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie dirigeaient la Communauté de l'Afrique de l'Est. Après la dissolution de cette dernière, les trois pays ont signé un accord de médiation en 1984, en vertu duquel ils se sont engagés à explorer et à identifier d'autres domaines de coopération future.

À la suite de la dissolution de la première Communauté, les entreprises de la région ont commencé à coopérer dès 1988, initialement dans le cadre d'un apprentissage entre pairs sur la création d'associations professionnelles nationales, puis sur des partenariats interentreprises et sur la nécessité de dynamiser le commerce régional ainsi que sur le cadre de coopération économique pouvant soutenir ces démarches. Des discussions informelles sur le rétablissement de la CAE ont été tenues par la

communauté des affaires à partir de 1989, et la Charte de création du Forum de coopération est-africaine a été adoptée en 1992 par les entreprises. C'est ce forum qui aurait encouragé les présidents des trois pays de la CAE pour rétablir la CAE.¹ En novembre 1993, les chefs d'État de l'Ouganda, du Kenya et de la Tanzanie ont signé l'Accord portant création d'une commission tripartite permanente pour la coopération : un organe de coordination doté de pouvoirs décisionnels, comprenant des ministres responsables des domaines de coopération convenus. La Commission tripartite a reçu la directive formelle de réactiver et d'approfondir la coopération régionale.²

Effondrement de la première CAE

Plusieurs facteurs auraient contribué à l'effondrement de cette première CAE. Ces défis sont entre autres : la répartition inéquitable des coûts et des avantages entre les États partenaires de la CAE, le Kenya étant perçu comme gagnant plus que les deux autres ; le manque de volonté politique soutenue ; et les différences idéologiques entre les États partenaires qui s'engageaient dans des trajectoires divergentes en termes d'architecture politique. Une autre raison majeure de l'effondrement et qui est reconnue dans plusieurs documents de la CAE ¹ est l'engagement limité du secteur privé dans la CAE. Jusque-là, la CAE était davantage considérée comme une organisation intergouvernementale, avec « une base très étroite et superficielle qui ne pouvait pas résister à de graves désaccords entre les États partenaires ».²

¹ Voir la première stratégie de développement du secteur privé de la CAE ; la première stratégie de développement de la CAE.

² Francis Muthaura s'exprimant dans le journal commémoratif de l'EABC : Célébration de 20 ans de représentation de l'intérêt du secteur privé dans l'intégration de la CAE

Reconnaissant la nécessité d'assurer l'inclusion du monde des affaires dans les activités de la Commission tripartite, son secrétaire exécutif, (l'honorable Francis Muthaura s'est adressé aux milieux d'affaires pour leur contribution, soulignant la nécessité pour eux d'être structurés et organisés de manière à renforcer leur participation. Les discussions sur la formation de l'EABC ont ainsi commencé en 1996, avec la création de l'EABC réalisée en novembre 1997 par trois chefs d'entreprise, le Dr Manu Chandaria du Kenya, le Dr James Mulwana de l'Ouganda (aujourd'hui décédé) et l'Ambassadeur Juma Mwapachu de Tanzanie. L'EABC a été / est établi en tant que société à responsabilité limitée par garantie en vertu des lois tanzaniennes. Le Dr Chandaria deviendra son premier président. Les propriétaires de l'association étaient les associations de fabricants dirigées par les trois hommes d'affaires, en l'occurrence Kenya Manufacturers Association (Association des fabricants du Kenya), Confederation of

¹ Francis Muthaura s'exprimant dans le journal commémoratif de l'EABC : Célébration de 20 ans de représentation de l'intérêt du secteur privé dans l'intégration de la CAE

² www.CAE.int

Tanzania Industries (Confédération des industries de Tanzanie) et Uganda Manufacturers Association (Association des fabricants ougandais). Un lancement officiel, auquel ont participé des représentants de l'Association et l'honorable Muthaura, a eu lieu à Nairobi.

Grâce au soutien du chef de la Commission tripartite, l'EABC s'est vu accorder le « statut d'observateur » dès sa création, ce qui lui a permis de participer aux discussions sur la formulation du traité pour la création de la CAE. Cette contribution se fait ressentir à travers l'orientation résolument axée sur le secteur privé du Traité de la CAE, qui met l'accent sur la promotion d'un processus d'intégration régionale centré sur les personnes mais impulsé par le secteur privé. Le Traité place le développement du secteur privé au cœur de sa stratégie pour l'accélération de la croissance régionale, de création de richesse et de réduction de la pauvreté. Ses principaux piliers sont l'établissement, de manière progressive, d'une union douanière de la CAE, d'un marché commun, d'une union monétaire et, enfin, d'une fédération politique afin de créer une Afrique de l'Est prospère, compétitive, sécurisée et politiquement unie ³. D'autres domaines de coopération sont également prévus pour soutenir ces quatre grands objectifs.

1.2. Les années de mise en place :

Trois objectifs ont été établis lors de la création de l'EABC:⁴

a) Soutenir la création d'un cadre de coopération commerciale et économique régional dynamique dans le but de créer un plus grand marché pour les entreprises de la CAE. Cela a été en partie réalisé grâce à la création de la CAE.

b) Créer une voix commune et inclusive pour le secteur privé afin d'articuler les préoccupations régionales. On avait alors le sentiment que les préoccupations des entreprises n'étaient abordées qu'au niveau national et qu'il n'y avait pas de consensus sur ce dont les entreprises avaient besoin au niveau régional, ni de voix à travers laquelle elles pouvaient s'exprimer.

c) Créer la volonté / la présence nécessaire pour influencer collectivement les décideurs politiques et les entreprises et, ce faisant, exercer un pouvoir de négociation plus fort pour défendre les intérêts du secteur privé.

L'adhésion à l'EABC était initialement ouverte uniquement aux associations, une décision qui a été prise pour s'assurer qu'une voix collective du secteur privé soit obtenue. Entre 1997 et 2000, l'EABC n'avait pas de secrétariat et comptait sur la participation des présidents pour dialoguer avec les décideurs politiques de la CAE. Ainsi, chaque membre fondateur et leur association respective ont fourni leur temps et leurs ressources pour soutenir la croissance de l'EABC. Une première réunion du Comité exécutif de l'EABC a eu lieu en juin 1999, qui a également vu le transfert pacifique de la présidence à l'Ambassadeur Mwapachu. À cette époque, l'EABC comptait 16 membres, dont 4 de Tanzanie ; 7 du Kenya et 5 de l'Ouganda. Il est intéressant de noter que parmi les premiers membres figuraient des organismes gouvernementaux, en particulier des agences de promotion des investissements et des organisations de promotion des exportations des trois États partenaires.

Un secrétariat a été ouvert autour du 30 octobre 2000 à Arusha. Les membres du comité exécutif avaient fait don de meubles et de matériel informatiques. Cela avait permis à l'EABC de recruter son premier employé : un directeur exécutif et un assistant administratif. Le soutien de la GIZ, qui soutenait également le Secrétariat de la CAE, était obtenu en 2003. Ce soutien avait permis à l'EABC à recruter un économiste en commerce et un responsable des relations publiques. Le soutien de la GIZ, ainsi que les négociations en vue de l'Union douanière de la CAE, ont facilité la croissance de l'EABC. Le nombre de membres a entre autres augmenté pendant cette période et l'EABC s'est engagé dans les négociations pour l'union

³ Traité de la CAE (1999)

⁴ D'après des entretiens avec deux pères fondateurs de l'EABC

douanière, qui comprenaient non seulement la réalisation d'études, mais aussi des efforts concertés pour parvenir à un consensus sur les aspects clés de l'union. Cela était particulièrement important car les négociations étaient entravées par deux craintes : la première, celle liée à la perte de recettes après la suppression des droits de douane, revenus essentiels pour les pays encore fortement dépendants des recettes douanières et la seconde, liée au problème de longue date de la répartition inégale des avantages et des coûts de l'intégration.

1.3. L'EABC aujourd'hui

L'EABC est aujourd'hui devenue une organisation reconnue et respectée. Au regard de sa mission, la raison d'être de l'EABC est avant tout de rechercher des changements dans les politiques publiques afin de promouvoir un environnement des affaires propice à la création, à la croissance et à l'expansion des entreprises. L'EABC fournit donc une plateforme régionale à travers laquelle les entreprises peuvent présenter leurs préoccupations au niveau politique de la CAE, dans le but de résoudre rapidement les problèmes et de promulguer des réformes pour accroître le commerce intra-CAE et de créer un environnement diversifié, compétitif et axé sur les exportations ainsi qu'une économie intégrée et durable dans la Communauté de l'Afrique de l'Est.⁵ En outre, travaille également à la promotion de la compétitivité régionale et mondiale du secteur privé dans le commerce et l'investissement en relevant les défis rencontrés par les membres de l'EABC au niveau de l'organisation et de l'entreprise. Ce dernier objectif est atteint grâce à la communication d'informations personnalisées sur le marché, la mise à disposition d'opportunités / plates-formes pour l'engagement interentreprise et l'organisation de diverses formations pertinentes pour les entreprises.

La composition et la structure de l'EABC se sont développées parallèlement aux avancées dans la région. Ainsi, lorsque le Rwanda et le Burundi ont rejoint la Communauté en 2007 et 2008, l'EABC a accueilli des membres de ces pays. Il en a été de même pour la République du Soudan du Sud en 2015. En outre, en termes de structure de l'EABC, alors que les associations de fabricants, en tant que membres fondateurs, étaient les points focaux au niveau national, la structure a été révisée en 2009 pour reconnaître les organes nationaux du secteur privé dans chaque pays en tant que points focaux nationaux (PFN). Ainsi, la structure de l'EABC est la suivante :

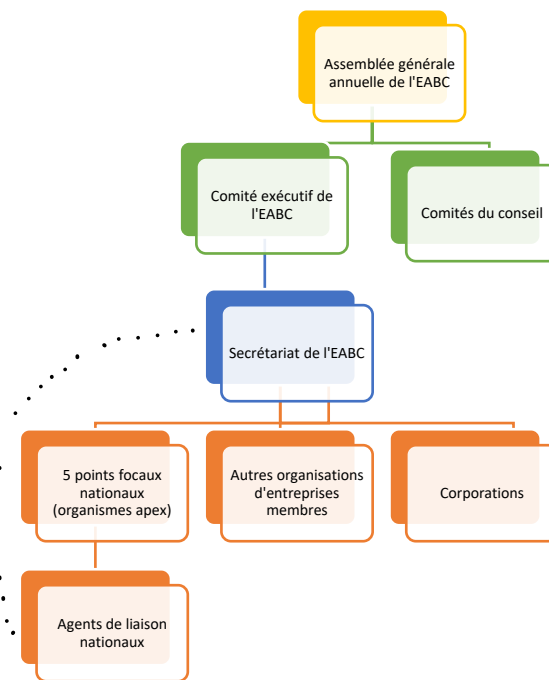
- **Assemblée générale annuelle** : Étant une organisation d'entreprises membres (BMO), l'Assemblée générale annuelle rassemble tous les membres et est l'organe politique suprême de l'EABC. L'Assemblée générale annuelle se réunit une fois par an pour élire le Comité exécutif dirigé par le Président et pour donner une direction générale au Secrétariat conformément concernant le Plan stratégique et les intérêts du monde des affaires.
- **Comité exécutif** - L'EABC est géré par un Comité exécutif de 22 membres, dirigé par un président, élu parmi les cinq États partenaires sur une base annuelle de rotation et quatre vice-présidents de chacun des États qui n'assument pas la présidence. Chaque pays nomme quatre membres au Comité exécutif. Le président sortant et le directeur exécutif (qui est également le secrétaire du conseil) sont les deux autres membres. Le mandat de la présidence, qui était traditionnellement d'un an, a été révisé à deux ans depuis 2018. Le Comité exécutif se réunit tous les trimestres pour superviser les opérations de l'EABC.

⁵ Profil de l'EABC, Journal commémoratif de l'EABC. Voir également le site Web de l' [EABC www.eabc.info](http://www.eabc.info)

- **Sous-comités du conseil** - L'EABC a plusieurs sous-comités du conseil nommés pour aider à mettre en œuvre le mandat de l'EABC. Ceux-ci sont :

- ✓ Comité des finances et de l'administration pour assurer la surveillance financière et diriger les questions administratives comme l'embauche de personnel.
- ✓ Comité du commerce et des politiques qui dirige le plaidoyer politique.

- **Secrétariat** : avec son siège à Arusha, il gère les activités quotidiennes de l'EABC. Le Secrétariat est dirigé par un directeur exécutif et dispose à la fois de personnel professionnel et de soutien. Le Secrétariat rend des comptes au Comité exécutif.



- **Points focaux nationaux EABC** - Au niveau national, les activités de l'EABC sont coordonnées par les points focaux / représentations nationales de l'EABC, qui sont également les organes de coordination nationaux du secteur privé. Ceux-ci sont :

Burundi	Chambre fédérale de commerce et d'industrie, Burundi (FCCIB)
Kenya	Alliance du secteur privé du Kenya (KEPSA)
Rwanda	Fédération du secteur privé du Rwanda (PSFR)
Tanzanie	Fondation du secteur privé tanzanien (TPSF)
Ouganda	Fondation du secteur privé en Ouganda (PSFU)

Par le biais des points focaux nationaux (NFP), ainsi que d'autres associations membres, l'EABC vise à atteindre une large frange du secteur privé. Les points focaux jouent également un rôle essentiel dans l'harmonisation des positions sur les questions régionales, ainsi que dans la gestion des plaidoyers régionaux.

- **Agents de liaison nationaux (NLO)** : outre le personnel du Secrétariat, l'EABC dispose également d'agents de liaisons nationaux qui soutiennent ses activités au niveau national. Ces agents sont en principe établis dans les pays points focaux nationaux, pour aider à coordonner l'EABC et les activités régionales au niveau national. Ils servent également de lien avec les membres de l'EABC dans leurs pays, en soutenant non seulement le recrutement et la mobilisation des membres, tout en assurant le suivi dès que nécessaire.

Afin de lever davantage de fonds, le nombre de membres de l'EABC a été élargi en 2007 pour inclure les entreprises. Ainsi, l'EABC a trois catégories de membres :

Membres ordinaires	Membres associés	Membres corporatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Associations du secteur privé • Associations de fabricants • Organismes du secteur privé • Fédération des employeurs • Associations sectorielles (banque, tourisme, assurance, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes gouvernementaux qui facilitent le commerce et l'investissement (par exemple, autorités portuaires, bureau des normes, agences de promotion des investissements) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinationales • Petites et moyennes entreprises

2. L'EABC en tant que représentant du secteur privé

2.1. Méthodologies et mécanismes pour conduire les réformes politiques

En ce qui concerne le fonctionnement de l'EABC en tant que voix représentative du secteur privé, en particulier sur la question de coordination des réformes politiques et du soutien pour l'amélioration de l'environnement des affaires, l'EABC a, au niveau institutionnel, mis en place une pratique structurée d'**engagement**, telle que présentée ci-dessous :

Étape/Activité	Description de l'étape/de l'activité
Définition des problèmes de plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> - Sur une base annuelle, l'EABC entreprend une enquête auprès des membres pour rassembler les sujets de préoccupation pour le secteur privé. Les questions recensées constituent le programme de l'EABC pour l'année et sont ensuite classées par ordre de priorité dans le plan de travail annuel de l'EABC. - L'agenda développé est partagé avec les points focaux nationaux ainsi qu'avec les membres de l'EABC. Le plan de travail est approuvé par le comité d'orientation concerné et le comité exécutif.
Analyse des enjeux et validation des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Comme l'exige le problème en question, l'EABC entreprendra des études ou d'autres formes de recherche pour comprendre le problème, rassembler les preuves nécessaires et élaborer des propositions de politique. Celles-ci sont ensuite présentées aux membres pour validation. - Le processus de validation sert également à avoir une compréhension commune de la question et à s'entendre sur la position du secteur privé.
Élaboration de propositions de politiques/documents de position, etc.	Une fois les recommandations acceptées, des documents d'engagement politique sont élaborés. Il peut s'agir de notes d'orientation, de notes d'information, de notes de synthèse, etc.
Plaidoyer auprès des décideurs	<p>L'EABC entreprend le plaidoyer nécessaire auprès des décideurs politiques ciblés. Le plaidoyer comprend un mélange des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La question est soumise au secrétaire général de la CAE et à la direction/département concerné de la CAE. - Par le biais des points focaux nationaux et / ou des organisations d'entreprises membres spécifiques au secteur, le problème est soumis aux parties prenantes du secteur public national. - L'EABC présente également directement la question au secteur public national.

	- Lorsque la question est soulevée lors des réunions politiques de la CAE, l'EABC présente la position convenue. La situation idéale sera également que d'autres secteurs privés soutiennent les mêmes positions lors des réunions.
Plaidoyer soutenu	<p>Les problèmes de plaidoyer étant rarement résolus dès le premier échange, l'EABC veillera à ce que les problèmes soient continuellement évoqués lors de divers événements/manifestations/réunions politiques, etc., selon les opportunités qui se présentent.</p> <p>Dans la mesure du possible, les organisations d'entreprises membres nationales sont également impliquées dans ces plaidoiries le cas échéant.</p>

Cette structure est cependant flexible et dépend aussi fortement du plaidoyer/ contribution du secteur privé. Par exemple, un problème peut survenir à propos d'une barrière non tarifaire en vigueur (sur un cas immédiat) et qui exige une action immédiate de l'EABC, avec à la fois le plaidoyer auprès des décideurs politiques concernés. Par exemple, des camions peuvent être bloqués aux postes frontières. Dans de tels cas, l'EABC collaborera avec la CAE, le Comité national de suivi ainsi qu'avec les agents de facilitation du commerce concernés.

D'autres questions de plaidoyer peuvent être abordées dans le cadre de certaines des réunions politiques auxquelles l'EABC participe régulièrement. Ce pourraient être :

- Comité régional de la CAE sur l'élimination des barrières non tarifaires : Prévu pour se réunir tous les trimestres, l'EABC envoie souvent un appel aux membres pour qu'ils répertorient les barrières non tarifaires les concernant pour ensuite les présenter lors de la réunion. Elles sont alors intégrées à la matrice des barrières non tarifaires en cours de discussion et les mises à jour sur leur suppression sont rapportées lors du prochain Comité régional.
- Participation au processus pré-budgétaire : Ceci a lieu annuellement. L'EABC rassemble généralement les contributions des membres, puis détermine les domaines de convergence, généralement par le biais du sous-comité responsable de l'EABC. Les questions sont ensuite présentées aux consultations pré-budgétaires des ministres des Finances, ou par le biais du Secrétariat de la CAE, puis à la réunion des ministres.

En ce qui concerne les mécanismes qui sont en place pour faciliter l'interaction **de l'EABC avec les décideurs** politiques et le plaidoyer auprès de ces derniers, les principaux sont les suivants :

- i. **Statut d'observateur** : il a été accordé à l'EABC lors de la création de la CAE en 1997. Grâce au statut d'observateur, l'EABC peut assister et participer à toutes les réunions de politique de la CAE. L'EABC est également autorisé, sous le statut « d'observateur », à commenter les questions en cours de discussion. Grâce à ce mécanisme, l'EABC a pu contribuer à diverses réunions de la CAE - du niveau technique au Conseil des ministres. C'est également en reconnaissance de son statut d'observateur que l'EABC continue de participer au Sommet des chefs d'État de la CAE.
- ii. **Cadre de dialogue consultatif de la CAE (CDF)** - Ce cadre a été créé par le Conseil des ministres de la CAE en novembre 2012, à la suite d'efforts concertés du secteur privé et de la société civile, afin de donner force et sens à l'article 127, paragraphe 4, du traité, qui invite le secrétaire général de la CAE à fournir « *un forum de consultation entre le secteur privé, les organisations de la société civile et d'autres groupes d'intérêt et institutions appropriées de la Communauté* ». En vertu de l'article 129, paragraphe 2, le traité invite également le Conseil à établir des modalités permettant aux associations professionnelles, aux organisations professionnelles et aux organisations de la société civile des États partenaires de contribuer efficacement au développement de la

Communauté. Le Cadre de dialogue consultatif désigne l'EABC comme l'organe représentatif du secteur privé. Ce cadre a donné lieu au Forum des secrétaires généraux de la CAE, qui se tient chaque année, avec ses recommandations qui sont reflétées dans les réunions / directives politiques de la CAE.

- iii. **Table ronde des PDG- SG** - Il s'agissait d'une plateforme créée en 2010 permettant de réunir le secrétaire général de la CAE et les principaux PDG de chacun des États partenaires de la CAE. Le forum a pour but de discuter des questions d'actualité qui affectent les membres à un moment donné. Sous réserve de financement, les forums des PDG-SG sont organisés deux fois par an dans chaque État partenaire.
- iv. **Dialogue avec les agences de facilitation des échanges** - ces réunions ont été instaurées en 2015 pour fournir une plateforme permettant aux membres de l'EABC de plaider régulièrement auprès des organismes spécialisés de facilitation du commerce tels que les autorités fiscales, les bureaux de normalisation, les autorités portuaires / les autorités de transport, etc. Bien qu'elles soient tenues au moins une fois dans chaque État partenaire, ces réunions sont davantage motivées par les intérêts des membres - ce qui implique qu'elles puissent être organisées plus fréquemment suivant les besoins.
- v. **Activités conjointes avec la CAE** : Au fil des années, l'EABC a collaboré avec la CAE pour organiser diverses activités qui font / faisaient partie du calendrier des engagements réguliers de l'EABC. Parmi ces activités, on peut citer :
 - Les conférences d'investissement de la CAE : il s'agissait d'une conférence conjointe qui comprenait également des autorités chargées de l'investissement et des ministères du commerce. Elles ont eu lieu chaque année de 2008 à 2014 environ et ont été suspendues sur directive du Conseil préconisant la réalisation d'une analyse d'impact. Elles sont depuis devenues le sommet des affaires et de l'investissement de l'EABC qui se tient chaque année.
 - Sommet des médias EABC-EAC - Initié en 2008 pour améliorer le narratif de l'intégration de la CAE à travers les médias, le sommet s'est déroulé jusqu'en 2014. Chaque sommet comprenait une conférence pour discuter des questions relatives au rôle des médias dans l'intégration régionale et octroyer un prix aux journalistes et aux maisons de presse qui contribuaient à renforcer le rôle clé des médias dans la réalisation du programme d'intégration. Le sommet permettait également de récompenser, de reconnaître et d'encourager les talents journalistiques à travers les plates-formes médiatiques dans le cadre des différents aspects de la coopération régionale.
- vi. **Mise en place de plateformes sectorielles / thématiques** : Compte tenu de sa nature multisectorielle et des défis qui lui sont inhérents (voir la section sur les défis), l'EABC a au fil des ans établi ou soutenu la mise en place de diverses plates-formes, avec lesquelles il a travaillé pour faire avancer un programme spécifique. Ce sont les suivantes :
 - EABC Standards Platform (Plate-forme de normes EABC) - pour soutenir l'engagement lié aux questions de normes. La plateforme est entièrement détenue par l'EABC.
 - East African Women in Business Platform (Plate-forme Femme d'Afrique de l'Est et entrepreneuriat - désormais indépendante, la plateforme est le partenaire d'engagement de l'EABC sur les questions de genre.
 - East African Employers Organisation (Organisation des employeurs d'Afrique de l'Est) - Organisation indépendante initialement sous les auspices de l'EABC. L'EABC et East African Employers Organisation ont élaboré conjointement des prises de position sur la libre circulation des travailleurs, ainsi que sur des questions liées au dialogue social.
 - EABC Professional Services Platform (Plate-forme de services professionnels EABC) - établie par l'EABC pour prendre en charge les questions liées à la libre circulation du commerce des

services. Désormais disparue en raison de financement insuffisant, les activités sont reprises par le bureau des services EABC.

2.2. Principales réalisations

L'EABC a rencontré de nombreux succès au cours de ses près de 24 ans d'existence. Comme il n'est pas possible de les énumérer exhaustivement, cette section résume les principaux, à travers trois niveaux différents :

Au niveau institutionnel :

- a) Reconnaissance par les décideurs politiques de la CAE et le milieu des affaires en tant qu'organe représentatif multisectoriel du secteur privé dans la CAE.
- b) Bien que confronté à certaines contraintes, l'EABC a mis en place une structure fiable avec un Secrétariat fonctionnel, une structure de gouvernance démocratique et efficace, un leadership engagé et un personnel compétent, bien qu'insuffisants pour accomplir son vaste mandat.
- c) Des membres loyaux.

Au niveau politique/réglementaire

- a) Mise en place du mécanisme de suivi des barrières non tarifaires de la CAE, qui comprend des comités nationaux de suivi (NMC) et un comité de suivi régional (RMC) sur les barrières non tarifaires. C'est l'un des principaux succès de l'EABC. À la suite d'un plaidoyer pour s'attaquer aux barrières non tarifaires persistantes, ainsi que de l'introduction de l'indice du climat des affaires (BCI) de l'EABC en 2006 qui analysait les barrières non tarifaires imposées par chaque État partenaire (y compris en tentant de les quantifier), le Conseil des ministres de la CAE a élaboré les comités nationaux de suivi et un comité de suivi régional de la CAE sur les barrières non tarifaires. Les deux devaient se réunir sur une base trimestrielle, bien que les restrictions de financement entravent cela. Au-delà de la structure, les États partenaires ont même convenu d'un cadre sur les barrières non tarifaires limité dans le temps, qui indique la date à laquelle une barrière non tarifaire a été signalée et la date à laquelle l'État partenaire concerné doit la résoudre. En outre, le rapport du comité de suivi régional est inclus dans le rapport des ministres responsables des affaires de la CAE, ainsi que dans le rapport au Conseil et au sommet des chefs d'État de la CAE.

Bien que cette structure ait bien fonctionné pour signaler et résoudre les barrières non tarifaires, un certain nombre d'entre elles ont persisté au fil des ans, conduisant à la promulgation de la loi sur les barrières non tarifaires de la CAE, qui visait entre autres à introduire des sanctions visant à la suppression des barrières non tarifaires.

- b) Bien que les résultats escomptés n'aient pas encore été atteints dans ce domaine, l'EABC a été à l'avant-garde du plaidoyer pour l'harmonisation des régimes fiscaux nationaux afin d'éliminer la concurrence déloyale, la fraude fiscale ainsi que d'autres formes de commerce illicite. Entre autres, l'EABC a soutenu :
 - La création d'un groupe de travail technique dédié sur l'harmonisation fiscale au niveau interne.
 - Le développement de diverses études sur les régimes fiscaux disparates entre les États membres de la CAE, en particulier en ce qui concerne la TVA, les accises, l'impôt sur le revenu, ainsi que la double imposition.
 - Contribution à l'élaboration d'une politique de la CAE sur l'harmonisation fiscale.
- c) Harmonisation des normes dans la CAE : Spécifiquement à travers la création de la Plateforme des Normes Est Africaine (EASP), l'EABC a réalisé ce qui suit :
 - Cartographier les 20 produits les plus échangés et les normes à harmoniser.
 - Augmentation par 156 des normes harmonisées depuis la création de l'EASP ; augmentation des normes en vigueur au sein de l'EAC.

- Contribution, notamment à travers des consultations du secteur privé et des dialogues public-privé, au développement du projet de loi sur les normes d'accréditation et l'évaluation de la conformité qui vise à répondre aux défis liés au manque de reconnaissance mutuelle de normes.
- d) À la suite des négociations sur la libéralisation des services dans la CAE, plusieurs facteurs ont limité le mouvement des services. L'EABC a, depuis 2011, entrepris des études, organisé des dialogues public-privé et des réunions consultatives et élaboré des documents de synthèse sur l'intégration de l'agenda des services dans la CAE, qui appelaient entre autres à la libéralisation des services commercialement importants, à la suppression des erreurs et des incohérences et à la dissociation du mode 4 du calendrier des travailleurs, entre autres. À la suite de ce plaidoyer, les résultats suivants ont été atteints :
- Révision de la liste d'engagements pour renforcer les engagements de libéralisation des engagements en matière de services. Cela corrigeait également les erreurs et les incohérences, et dissociait le mode 4 du calendrier de la libre circulation des travailleurs. Le calendrier révisé a été adopté par le Conseil Sectoriel du Commerce, de l'Industrie, des Finances et de l'Investissement de la Communauté de l'Afrique de l'Est (SCTIFI).
 - Élaboration du règlement du marché commun de la CAE sur la libre circulation des services et des prestataires de services, qui a été conclu début février 2021 et a maintenant été transmis au Conseil sectoriel de la CAE pour les affaires juridiques et judiciaires. Le Règlement couvre également la classification des prestataires de services du mode 4, conformément à la dissociation.
- e) Élaboration et présentation à la CAE et aux décideurs politiques de la CAE de nombreuses études, documents de synthèse / notes d'orientation :
- Étude sur la zone de libre-échange tripartite - qui a finalement guidé les négociations de la CAE lors des réunions tripartites
 - Libre circulation des travailleurs
 - Services de transport aérien de la CAE
 - Accord de partenariat économique

3. Défis, leçons et recommandations

Cette section aborde certains des défis rencontrés par l'EABC pour mettre en place et faire progresser ses opérations et fournit des recommandations pratiques / les meilleures pratiques qui seraient utiles pour le Conseil d'entreprise et d'autres organismes similaires mis en place pour renforcer l'environnement des affaires et faciliter les échanges pour le secteur privé.

3.1. Défis :

Au fil des ans, l'EABC a (et continue de) faire face à divers défis. Dans la section qui suit, nous examinons les défis dans le contexte de la mise en place de l'EABC et du développement de la capacité et du fonctionnement du Conseil, ainsi que ceux inhérents au mandat de l'EABC qui consiste à s'engager dans le programme d'élaboration des politiques régionales, à représenter et promouvoir l'intérêt du secteur privé.

Dans le **cadre de la mise en place**, les défis suivants ont été soulevés par les pères fondateurs de l'EABC lors des célébrations du 20^e anniversaire de l'EABC.

- a) Premièrement, les niveaux significativement différents de développement économique dans les trois pays, le Kenya étant plus développé en raison de sa vision capitaliste ; L'Ouganda étant très limité en raison des politiques de l'ancien président Idi Amin qui n'a pas encouragé le développement économique et la Tanzanie commençant juste à se détacher des politiques socialistes. Cette situation a été aggravée par de grandes différences idéologiques et des rivalités entre les trois pays dans un certain nombre de domaines à l'époque. Ceci avait pour conséquence un faible niveau

d'intérêt du secteur privé pour l'organisme régional. Je ne me souviens que trop bien du scepticisme qui a entaché nos premiers efforts.

- b) Deuxièmement, il y avait des difficultés à comprendre les problèmes commerciaux propres aux trois États partenaires et à élaborer un plan régional cohérent et visionnaire pour répondre aux préoccupations émergentes du secteur privé.
- c) Troisièmement, le défi de maintenir la direction du Conseil et le secteur privé de la région constamment engagés et préparés. Étant donné qu'au départ, l'EABC n'avait pas de secrétariat, la coordination était un défi majeur dans les efforts pour impliquer, mobiliser et encourager le secteur privé à rejoindre l'EABC.
- d) Quatrièmement, le financement des activités de l'EABC - Étant donné que seules les associations étaient membres de l'EABC (et celles-ci venaient avec leurs propres défis financiers), la mobilisation de fonds suffisants pour couvrir les coûts de mise en place d'un Secrétariat a pris du temps. Ce n'est que lorsque la GIZ est arrivée que l'EABC a pu mettre en place un Secrétariat.

Au-delà de ces défis liés à la mise en place, les défis suivants sont inhérents au mandat de l'EABC qui consiste à participer à la formulation de l'agenda politique au niveau régional, à représenter et à promouvoir les intérêts du secteur privé.

Défis internes :

a) Ressources financières limitées :

Compte tenu du vaste mandat de l'EABC en tant qu'organe multisectoriel, les ressources (techniques et opérationnelles) dont elle a besoin pour piloter efficacement l'agenda du secteur privé au niveau régional et extérieur sont immenses. Les frais d'adhésion ne sont pas suffisants. L'EABC doit donc s'appuyer sur les bailleurs de fonds, dont le soutien est cependant, et à juste titre, lié à leurs propres objectifs / domaines d'intérêt.

De plus, en tant qu'organisation d'entreprises membres multisectorielle, avec un mandat plutôt étendu et des membres diversifiés, il est difficile pour l'EABC de mener un plaidoyer assez robuste pour répondre aux besoins de tous ses membres. Pour être en mesure de servir un large éventail de membres, il faut un effectif élevé capable de comprendre les problèmes et les exigences des nombreux secteurs qui relèvent de la fabrication, des services, du commerce, de la réforme de la réglementation, pour n'en citer que quelques-uns. L'EABC ne dispose pas de ces ressources, il est donc malheureusement difficile d'attirer et de retenir davantage de membres. En conséquence, l'EABC, comme de nombreuses organisations d'entreprises membres multisectorielles, se débat pour le paiement des cotisations des membres, et avec les « passagers clandestins » (membres qui ne paient pas de frais, mais qui bénéficient de réformes politiques qui profitent à tous).

De plus, étant donné que les entreprises appartiennent généralement à différentes organisations d'entreprises membres, il est également difficile d'augmenter les frais d'adhésion, en particulier avec les défis évoqués ci-dessus. Dans l'idéal, les associations devraient apporter des fonds suffisants pour répondre aux besoins opérationnels de l'EABC, mais la plupart des membres de l'association souffrent du même défi de fonds insuffisants et de dépendance vis-à-vis des donateurs.

b) Absence d'un ensemble adéquat d'activités alternatives génératrices de revenus :

L'EABC dispose de trois sources principales de financement : les cotisations des membres (dont les défis ont été évoqués ci-dessus) ; les partenaires de développement (dont le soutien est limité aux fonds disponibles et à leurs domaines d'intérêt) et les revenus générés par les conférences / événements. Cette dernière consiste à collecter des fonds par le biais du parrainage et à facturer la participation aux

conférences. Bien que cette option ait enregistré quelques succès par le passé, elle n'est pas très prometteuse car tous les types de conférences / événements n'attirent pas des parrainages, et les entreprises ne sont pas toujours disposées à payer pour participer à des événements.

Par le passé, l'EABC a exploré d'autres activités, telles que la formation, mais un créneau vraiment bénéfique pour les membres reste à développer, encore une fois en raison de la nature multisectorielle de l'EABC. En outre, dans les domaines qui susciteraient un intérêt suffisant en termes de formation, par exemple lorsque de nouvelles règles d'origine sont introduites, celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités de base de l'EABC et non comme des services pouvant être vendus aux membres. L'EABC n'a pas non plus encore développé le type de renseignements commerciaux et de soutien aux entreprises pour lesquels elle peut commencer à facturer des entreprises, ce qui serait une autre voie à explorer.

c) Portée du plaidoyer politique :

Le mandat de l'EABC est vaste alors que ses ressources financières et techniques sont limitées. Alors que pour une organisation d'entreprises membres spécifique à un secteur, il devrait être facile d'avoir des domaines d'intérêt bien définis et de parvenir à un consensus, c'est un défi pour l'EABC et les organismes multisectoriels similaires, qui ont des membres sectoriels différents, avec des intérêts divergents. Et le problème est cyclique - donner la priorité à seulement certaines questions aura pour conséquence que certains membres se sentent marginalisés et donc pas motivés à payer des frais d'adhésion. Essayer de défendre toutes les questions conduira à une généralisation des engagements avec pour conséquence une minimalisation des résultats au niveau individuel, ce qui affectera encore une fois la volonté d'adhésion et de paiement des frais.

d) Intégration de l'agenda régional au niveau national

Bien que la structure des points focaux nationaux (PFN) et des agents de liaison nationaux (NLO) ait augmenté la prise en compte des questions régionales au niveau national, l'intégration complète de ces questions dans l'agenda des PFN fait toujours défaut. Dans la plupart des cas, l'agenda régional est principalement dirigé par les directeurs de l'EABC au niveau national, ainsi que par le secrétariat de l'EABC directement. L'idéal serait que le PFN nomme et supervise les NLO, et qu'il prenne la direction des affaires régionales, y compris la défense des intérêts. Cette situation est toutefois remise en question par la lourde charge de travail des PFN et par leurs ressources limitées.

Défis externes :

d) Limites du statut d'observateur

Les pères fondateurs de l'EABC ont considéré le « statut d'observateur » accordé lors de sa création comme un tremplin pour que l'EABC devienne une institution de la CAE. Tel que déclaré par l'Ambassadeur Mwapachu lors de sa prise de fonction en tant que secrétaire général de la CAE, l'Afrique de l'Est « ne peut pas sérieusement parler du fait qu'elle est dirigée par le marché alors que les institutions clés qui dirigent le marché ne s'engagent que de partiellement dans la mission et le travail de la CAE ».

Le statut d'observateur ne permet pas à l'EABC de diriger l'ordre du jour de la CAE / de faire partie du cadre d'élaboration des politiques pour ainsi dire, par exemple en contribuant à l'ordre du jour des réunions. En outre, la mesure dans laquelle les contributions de l'EABC pendant les réunions de politique de la CAE sont prises en compte dépend de la personne qui préside la réunion et des instances existantes lorsque l'EABC n'est pas autorisé à présenter ses contributions. Ainsi, comme a conclu l'Ambassadeur Mwapachu, « les questions du secteur privé n'ont pas pu efficacement entrer dans l'agenda politique de la CAE ».

e) Rôle et structure du Secrétariat de la CAE :

La CAE n'est pas une commission comme l'Union européenne, mais un organe de coordination de 6 États partenaires qui, bien que soutenant le programme législatif, ne le dirige pas car ce mandat

incombe toujours aux États partenaires. Ainsi, alors que le Secrétariat de la CAE et les États partenaires reconnaissent l'EABC, il n'y a pas de politique explicite favorisant le dialogue collectif / ou la voix régionale du secteur privé à travers une association représentative comme l'EABC qui inciterait les associations / entreprises à travailler avec l'EABC. Ainsi, les États partenaires de la CAE participent à des réunions avec leurs propres représentants du secteur privé et dans certaines situations, une position convenue au niveau régional est abandonnée lors des discussions au niveau national. En raison de ce problème, les entreprises n'ont pas non plus eu beaucoup d'influence individuellement.

f) Rythme des réformes/absence de système de sanctions :

Les décisions de la CAE sont prises sur la base d'un consensus. Si une géométrie variable peut être introduite, il n'en reste pas moins vrai que la plupart des actions à mener nécessitent que les États partenaires agissent en tandem (par exemple, sur l'harmonisation des impôts nationaux). Ainsi, la résolution des problèmes évolue au rythme du membre le plus lent, ce qui rend difficile le maintien du plaidoyer face à des intérêts concurrents. Certaines questions, comme celles liées à l'harmonisation fiscale nationale, font l'objet de discussions depuis 2009.

En outre, la CAE n'a pas mis en place de système pour la mise en œuvre des engagements pris par les États partenaires au niveau régional, ce qui a également pour conséquence que les États partenaires ne sont pas incités, sauf s'ils sont motivés par leurs propres intérêts, à mettre en œuvre les engagements de la CAE ou à accélérer le rythme des réformes. Un exemple typique est le marché commun de la CAE, dont les négociations ont pris plus de 4 ans, mais qui reste inappliqué à bien des égards.

3.2. Leçons clé pour le Conseil des entreprises de la CEDEAO :

En fin de compte, la structure sous laquelle le Conseil des entreprises de la CEDEAO (EBC) sera établi, comment il sera financé, qui en seront membres (associations uniquement, voire corporation ?) déterminera quelles leçons peuvent lui être utiles. Cependant, en tant qu'organisme multisectoriel du secteur privé, les leçons clés suivantes peuvent être utiles au Conseil des entreprises de la CEDEAO :

- a) **Proposition de valeur explicite :** Quelle sera la proposition de valeur du Conseil des entreprises de la CEDEAO ? En tant qu'organisme régional, où peut-il au mieux apporter de la valeur ? S'il s'agit de plaidoyer, quelle en serait la thématique ? S'il s'agit de formation, quel en serait le sujet ? S'il s'agit de communiquer des informations, quel en serait le type ? À quelle fréquence ? S'il s'agit de création de liens entre entreprises, quel en serait le type ? S'il s'agit d'une combinaison d'activités, laquelle serait la plus importante ? Comment organisez les services ?

Une fois cela bien clarifié, le Conseil des entreprises de la CEDEAO devrait alors développer une suite de services correspondant à cette proposition de valeur. Ce faisant, il doit identifier les services qui lui permettent de générer des ressources. En outre, il doit viser à compléter et non à concurrencer ses membres.

- b) **Prioriser les questions à défendre :** La tendance des organisations d'entreprises membres multisectorielles est de vouloir couvrir toutes les questions pour tous les membres, ce qui n'est pas possible / souhaitable. Le Conseil des entreprises de la CEDEAO devrait prioriser les questions qu'il peut couvrir efficacement au cours d'une période donnée. Dans la mesure du possible, s'aligner sur l'agenda commercial actuel que la CEDEAO en tant que Communauté économique régionale poursuit, mais en gardant à l'esprit les problèmes des membres qui peuvent présenter des gains rapides. Opter également pour les questions qui présentent le plus d'avantages pour le plus grand nombre de membres - par exemple, les réformes de facilitation des échanges touchant la plupart, voire la totalité des membres.

De plus, il faut développer une structure précise de plaidoyer. Cela devrait inclure : a) la mise en place d'un comité de représentation ; b) un système de collecte des problèmes/ questions soulevés

par les membres et un accord sur la manière de les classer par ordre de priorité ; c) un financement pour entreprendre une analyse ; d) la manière de construire une voix/position commune ; e) la manière dont la représentation/l'engagement sera entrepris au niveau national et régional. Pour s'assurer que les BMO nationaux sont inclus dans la défense des intérêts, il est important qu'ils soient également impliqués dans la défense de la position convenue au niveau régional - de cette façon, vous vous assurez de leur adhésion.

- c) **Établir une structure optimale qui vous permette de vous engager tant au niveau régional que national** : Les questions clés pour orienter le Conseil des entreprises de la CEDEAO devraient être : comment vous assurer que tous les problèmes des membres sont couverts ? Faut-il développer des services spécifiques au secteur / à la problématique ? Comment établirez-vous des liens avec les membres au niveau national ? Avez-vous des agents de liaison nationaux ? Ces agents de liaison sont-ils au Secrétariat du Conseil des entreprises de la CEDEAO ou au niveau national ? Quelle sera votre association principale de liaison au niveau national ? Sera-ce une instance faîtière du secteur privé ? A-t-elle l'adhésion du secteur privé en tant qu'organe national principal ?
- d) **Cultiver et nouer des partenariats stratégiques** : L'agenda des organisations d'entreprises membres est souvent vaste, les ressources sont souvent limitées. Il sera nécessaire de cultiver des relations qui peuvent vous permettre de mener à bien votre programme, tout en veillant à ce qu'elles soient mutuellement bénéfiques. Ces partenariats peuvent être avec des partenaires au développement, d'autres organisation d'entreprises membres, y compris en dehors de la CEDEAO, des groupes de réflexion, etc.
- e) **Relation avec la CEDEAO** : Au-delà du statut d'observateur (ou quel que soit le statut qui vous est accordé), l'objectif est de devenir un partenaire effectif de la CEDEAO - un partenaire avec lequel l'organisation peut s'engager et qui est suffisamment solide pour fournir des informations, des conseils et une opinion collective de bonne qualité ; permettant de faire progresser l'agenda du secteur privé. Cela a des implications sur a) votre capacité d'organisation d'entreprises membre à rassembler le secteur privé de la CEDEAO b) l'approche pour les organiser en une voix collective et c) l'utilisation de cette voix pour amener à des réformes et mener des actions nécessaires.