Cameroun

Soutien à la création de European Business Organisation

François Kacenelenbogen

TPSD Facility

Rapport final

JUillet 2020

European Commission

A propos de la facilité TPSD

La Facilité TPSD est un service conseil de la Commission européenne (CE) géré par l'unité TPSD, Trade and Private Sector Development and Engagement (C4), au sein de la Direction générale pour la coopération internationale et le développement (DEVCO).

Clause de non-responsabilité

Ce rapport a été élaboré par François Kacenelenbogen, expert mobilisé par la Facilité TPSD à la demande de la Délégation de l'Union européenne à Yaoundé. Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'opinion officielle de la Commission européenne. La Commission européenne, ou toute autre personne agissant au titre de la Commission, ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce rapport.

Remerciements

Les remerciements sont adressés à tous ceux qui ont contribué à ce rapport, tout d'abord **Filippo Amato** pour son intense implication ayant permis le succès de la mission et la mobilisation de toutes les parties prenantes. Nos remerciements vont aussi à Fabrice Hansé et Jules Kembou. Ensuite, l'unité C4 de DEVCO (Laura Atienza-Urcelay) pour les précieuses informations et clarifications apportées dans la compréhension du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE et de la plateforme SB4A. Et finalement à tous les entrepreneurs, experts et responsables des secteurs public et privé consultés lors de la mission pour leur contribution à la récolte d'informations.

Contents

Introduction 7
1 Contexte Politique et Economique 7
1.1 Situation politique et économique au Cameroun 7
1.1.1 Situation politique et sécuritaire 7
1.1.2 Situation économique 8
1.1.3 Stratégie du Gouvernement 9
1.1.4 Climat des affaires 9
1.2 Stratégie de l'UE 10
1.2.1 Plan d'Investissement Extérieur 10
1.2.2 Diplomatie économique européenne 12
1.2.3 Pacte pour l'emploi et la croissance – Cameroun 13
1.2.4 Dispositif d'Appui à la Compétitivité du Cameroun 14
2 Analyse des parties prenantes 15
2.1 Organisations du secteur privé 15
2.1.1 GICAM 15
2.1.2 ECAM 16
2.1.3 CAFCAM 17
2.1.4 CCEF 18
2.1.5 Chambre de Commerce Italo-Camerounaise 18
2.1.6 Autres organisations intermédiaires du secteur privé 19
2.1.7 Historique d'EBO Cameroun 19
2.2 Plateformes de dialogue public-privé 20
2.2.1 Cameroon Business Forum 20
2.2.2 Autres plateformes de DPP 21
3 Benchmarking EBO 22
3.1 Exercice de benchmarking 22
3.1.1 Eurocham Bénin 23
3.1.2 Conseil des Investisseurs Européens au Mali 24
3.1.3 Eurocham Sénégal 25
3.1.4 European Business Group Tanzania 26
3.1.5 Eurocham Togo 27
3.2 Autres aspects de comparaison 28
3.2.1 Gouvernance et structure organisationnelle 28
3.2.2 Catégories de membres et critères d'adhésion 29
3.2.3 Droits d'adhésion et cotisations annuelles 31

3.3 Charte éthique 32
3.4 Autres aspects de comparaison 32
4 Analyse de la demande 33
4.1 Mapping des investissements européens au Cameroun 34
4.2 Taille et chiffre d'affaires des entreprises européennes 34
4.3 Secteur d'activité 35
4.4 Nationalité des Entreprises 35
4.5 Principales contraintes rencontrées par les entreprises UE 35
4.5.1 Contraintes identifiées par le mapping 35
4.5.2 Contraintes identifiées par les entretiens 36
4.6 Services prioritaires demandés 37
4.6.1 Services prioritaires identifiés par le mapping 37
4.6.2 Services prioritaires identifiés par les entretiens 38
4.7 Nombre de membres potentiels 39
4.8 Cotisations 39
4.9 Nom de l'organisation 40
5 Rôle stratégique, valeur ajoutée et services 40
5.1 Rôle stratégique dans le cadre de la diplomatie économique européenne et de SB4A 40
5.2 Objet, missions et principes 41
5.2.1 Objet 41
5.2.2 Missions Spécifiques 41
5.2.3 Principes 41
5.2.4 Commentaires concernant le projet de statuts 42
5.3 Valeur ajoutée d'EBO Cameroun 42
5.4 Relation avec les parties prenantes 43
5.4.1 Relations avec la DUE et les Etats-membres de l'UE 43
5.4.2 Relations avec le Gouvernement du Cameroun 44
5.4.3 Relations avec les Organisations Intermédiaires locales 44
5.5 Structure organisationnelle et localisation 45
5.6 Services 46
5.6.1 Plaidoyer 46
5.6.2 Appui aux entreprises 48
5.6.3 Echanges d'informations 48
5.6.4 Réseautage 50
5.7 Assistance technique du DACC 51
5.8 Assistance technique du PSF 51

5.9 Promotion des valeurs européennes 52
6 Plan d'action 53
6.1 Phases de développement 53
6.2 Plan d'action 53
6.2.1 Recrutement d'un directeur exécutif 53
6.2.2 Hébergement et localisation d'EBO Cameroun 55
6.2.3 Outils digitaux 55
6.2.4 Développement du matériel de communication 55
6.2.5 Développement des services 56
7 Budget 58
7.1 Revenus 59
7.1.1 Nombre de membres potentiels 59
7.1.2 Montant des frais d'inscription 59
7.1.3 Revenus des cotisations annuelles 60
7.1.4 Services payants 60
7.1.5 Sponsoring et partenariats 61
7.2 Dépenses 61
7.2.1 Coût des équipements de bureau 61
En année 2, le coût du renouvellement de ces équipements est évalué à 500 EUR. 61
7.2.2 Coûts opérationnels 61
7.3 Budget année 1 – Scenario A (30 membres) 63
7.4 Budget année 1 – Scenario B (50 membres) 64
7.5 Budget année 2 – Scenario A (45 membres) 65
7.6 Budget année 2 – Scenario B (75 membres) 66
7.7 Compte de résultat simplifié année 1 et 2, scenarii A et B 67
7.8 Remarques sur le budget 67
7.8.1 Déficit et excédent budgétaires 67
7.8.2 Rémunération du Directeur Exécutif 67
7.8.3 Contribution financière des membres fondateurs 67
7.8.4 Hébergement des bureaux 68
7.8.5 Affectation de l'excédent budgétaire 68
8 Plan de communication 68
8.1 Objectifs 68
8.2 Public cible 68
8.3 Outils et canaux de communication 68
8.3.1 Outils 68

8.3.2 Channels 69
9 Conclusion 70
10 Bibliographie 70
10.1 Publications 70
10.2 Sites web 71
11 Annexes 71
11.1 Termes de référence 71
11.2 Benchmarking 77
11.2.1 Eurocham Bénin 77
11.2.2 Eurocham Burkina Faso 79
11.2.3 CIEM Mali 81
11.2.4 EBO Nigeria 83
11.2.5 Eurocham Sénégal 85
11.2.6 Eurocham Togo 87
11.2.7 EBO Tanzania 89
11.2.8 Eurocham Côte d'Ivoire 91
11.3 Profil du délégué d'Eurocham Togo 93

INTRODUCTION

Ce rapport a été produit par la Facilité TPSD (attachée à DEVCO C4 de la Commission européenne) et vise à soutenir la mise en place d'une organisation d'entreprises européennes au Cameroun (European Business Organization – EBO Cameroon), suite à la demande de la Délégation européenne (DUE) au Cameroun. La DUE a mené, depuis 2019, des efforts importants pour constituer un groupe de travail (GdT) d'entreprises européenne et a accompagné ce groupe à travers les étapes menant à l'établissement d'EBO Cameroun.

Ces efforts s'inscrivent en droite ligne de la stratégie du Plan d'Investissement Extérieur de l'Union européenne, et soutiennent les objectifs de la Diplomatie Economique européenne et de la plateforme SB4A : soutenir les investissements et les échanges commerciaux européens dans les pays partenaires de l'UE et y améliorer le climat de l'investissement.

La mission de la Facilité TPSD, réalisée à distance entre mai et juillet 2020, s'est basée sur des entretiens multilatéraux avec la DUE, le GdT, ainsi que sur des entretiens bilatéraux avec des entreprises européennes actives au Cameroun et d'autres parties prenantes, comme des organisations intermédiaires du secteur privé camerounais.

Le rapport offre une analyse des documents stratégiques du GdT et des propositions concrètes d'amélioration afin d'intégrer les meilleures pratiques des organisations d'entreprises européennes dans d'autres pays, tout en prenant en compte les particularités du contexte camerounais.

Cette analyse a été réalisée dans la perspective de maximiser la valeur ajoutée et les chances de survie de l'organisation, notamment en termes de gouvernance, financement, services aux membres et participation constructive au dialogue sur le climat des affaires.

Le rapport dresse une liste -par ordre de priorités- des produits/activités à développer par l'organisation d'entreprises européennes au Cameroun au cours de la première année d'existence ainsi que les sources potentielles de financement ou d'assistance technique pour réaliser son travail analytique. Il propose également un plan d'action et un plan financier (incluant budget et revenus) pour les années 1 et 2. Finalement, le rapport est assorti d'un plan de communication et détaille les principaux outils et canaux de communication dont EBO Cameroun pourrait se servir pour promouvoir ses activités.

1 CONTEXTE POLITIQUE ET ECONOMIQUE

1.1 Situation politique et économique au Cameroun

1.1.1 Situation politique et sécuritaire

Le Cameroun est un pays stable sur le plan politique, mais il est marqué par l'absence d'alternance politique : le parti au pouvoir, le Rassemblement démocratique du peuple camerounais (RDPC), mène largement le jeu politique puisqu'il dispose à ce jour de 148 sièges à l'Assemblée nationale sur 180 et 81 des 100 sièges du Sénat. Le Président de la République, Paul Biya, a été réélu pour un 7e mandat à l'issue de l'élection présidentielle de novembre 2018[1].

Sur le plan sécuritaire, le pays fait face depuis 2017 à des attaques du groupe Boko Haram dans l'Extrême Nord et est confronté à des troubles fomentés par un mouvement séparatiste dans les régions anglophones. En moins de trois ans, cette situation a débouché sur la mort de 400 civils, 200

[1] https://www.banquemondiale.org/fr/country/cameroon/overview

représentants des forces de l'ordre et le déplacement interne de plus de 500 000 personnes. A cela s'ajoutent les réfugiés des pays voisins, dont le total est estimé par le Haut-Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies à plus de 400 000, provenant majoritairement de la République centrafricaine et du Nigéria.

1.1.2 Situation économique

En 2019, la croissance économique du PIB camerounais s'est établie à 4,1%, poussée par la progression du secteur tertiaire, de la consommation et des investissements[2]. L'augmentation de la production de gaz naturel par la mise en fonction d'usine flottante de liquéfaction et la progression des secteurs de la construction, de l'industrie, du logement et des services ont chacun contribué à soutenir la croissance camerounaise en 2019. Le taux d'inflation est passé de 1,1% en 2018 à 2,4% en 2019, mais reste maîtrisé car inférieur à la norme de 3% en zone CEMAC. Le déficit budgétaire a été réduit, passant de 3,8 % du PIB en 2017, 2,5 % en 2018 et 2,3 % en 2019 suite au redressement budgétaire amorcé dans le cadre du programme triennal (2017–2019)[3].

L'impact économique de la crise du COVID-19 a été évalué par le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM)[4] et les conclusions suivantes ont été tirées : 92% des entreprises ont déclaré que la pandémie du COVID-19 a un impact très négatif (52%) ou négatif (40%) sur leurs activités ; les PME et les entreprises de services sont les plus affectées. La proportion des PME ayant déclaré être impactées très négativement est plus élevée (61%) que celle des grandes entreprises (27%) ; 58% des entreprises de services ont déclaré subir très négativement les effets de la pandémie du COVID-19 contre 38% chez les entreprises industrielles.

Suite à cette étude d'impact, le GICAM a proposé 19 mesures fiscales, sociales, douanières, monétaires, budgétaires et financières[5] incluant la suspension des contrôles fiscaux ainsi que le gel des redressements fiscaux en cours, l'assouplissement des mesures des contrôles douaniers des navires pour les secteurs stratégiques et les produits sensibles, l'octroi de liquidités aux banques et l'accompagnement des banques et établissements financiers dans l'octroi des crédits de trésoreries aux entreprises. Certaines des mesures proposées ont été adoptées par le Gouvernement pour un montant de 174 millions d'EUR, comme le remboursement du solde de crédit de TVA pour contribuer à restaurer la trésorerie des entreprises, mais d'autres n'ont pas été prises en compte, par exemple les mesures douanières, le remboursement de la dette intérieure et la mobilisation des banques[6].

Alors que la magnitude du choc économique de la pandémie reste difficilement quantifiable, il est certain que la crise sanitaire déstabilisera les banques et engendrera une contraction des investissements, un accroissement du déficit public et réduira la production des entreprises et leur chiffre d'affaires (aussi dans le secteur pétrolier, qui représente une importante source de revenus pour l'Etat). Le Ministre des Finances, Paul Motaze, estime à plus d'un milliard d'EUR l'impact économique de la crise, ce qui est dramatique pour une économie dont le PIB s'établissait en 2019 à 33,4 milliards d'EUR – ce qui signifie au mieux pour 2020 une stagnation du PIB. Selon les dernières prévisions du FMI, le contexte de la crise du Covid-19 devrait occasionner une récession de -3,5 % pour l'année 2020 (contre +3,7 % de croissance en 2019) et un creusement du déficit budgétaire (dons compris) qui devrait atteindre -4,9 % du PIB.

---

[2] https://www.afdb.org/en/countries-central-africa-cameroon/cameroon-economic-outlook
[3] https://www.afdb.org/fr/countries/central-africa/cameroon/cameroon-economic-outlook
[4] GICAM, COVID-19 : Impact sur les entreprises au Cameroun, Avril 2020.
[5] GICAM, Les premières propositions du GICAM au Gouvernement, avril 2020
[6] GICAM, COVID-19 - Mesures économiques et sociales annoncées par le Gouvernement en date du 30 avril 2020, avril 2020

1.1.3 Stratégie du Gouvernement

Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) constitue le cadre stratégique du Gouvernement du Cameroun (GoC) pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il a été élaboré par le Gouvernement en 2003, et révisé en 2008 dans le cadre d'un processus participatif sur base de consultations impliquant la société civile, le secteur privé et des partenaires au développement. Le DSCE met l'accent sur la création d'emplois et la croissance inclusive pour redistribuer les fruits de la croissance aux couches les plus vulnérables de la population, dont les femmes et les jeunes.

Pour soutenir la création d'emploi, le rôle du secteur privé est considéré comme déterminant. Sa contribution à la création d'emploi sera soutenue par la réactivation du cadre de concertation tripartite existant entre les administrations économiques, les différents acteurs du secteur privé, et la société civile visant à améliorer le climat des affaires et l'adoption de mesures incitatives permettant de faciliter la création d'emplois.

Le DSCE repose sur les axes suivants[7] :

1) Développement des infrastructures : BTP, énergie, transports, NTIC, développement urbain et habitat, eau et assainissement
2) Modernisation de l'appareil de production dans les secteurs de l'agriculture, mines, artisanat, économie sociale, industrie et services
3) Développement humain : santé, éducation et formation professionnelle, genre, protection sociale, solidarité (handicap, etc.)
4) Intégration régionale et diversification des échanges commerciaux : renforcement de l'intégration sous régionale et régionale, recherche des débouchés dans les marchés européens (dans le cadre des Accords de Partenariats Economiques – APE), américains (AGOA) ou asiatiques
5) Financement de l'économie : renforcement de la fiscalité, développement du système bancaire, de la microfinance, mobilisation de l'épargne nationale, et stratégie d'endettement
6) Stratégie de l'emploi : accroissement de l'offre d'emplois décents ; la mise en adéquation de la demande d'emploi ; et l'amélioration de l'efficacité du marché de l'emploi
7) Gouvernance et gestion stratégique de l'Etat : renforcement de l'Etat de droit, et amélioration de l'environnement des affaires. S'agissant du cadre des affaires, l'action du Gouvernement portera notamment sur le renforcement du suivi et du dialogue sur le climat des affaires avec le secteur privé, la poursuite de l'harmonisation du cadre juridique avec le droit OHADA et la mise en œuvre de la charte des investissements

1.1.4 Climat des affaires

Le climat des affaires au Cameroun est considéré par de nombreuses études comme défavorable et peu propice au développement du secteur privé et à l'attraction des investissements en raison des déficiences du cadre juridique, réglementaire, administratif et institutionnel et de la faiblesse des infrastructures[8]. Le Cameroun se classe au 167ème rang sur 190 pays évalués par le rapport Doing Business de la Banque Mondiale 2020, régressant d'une place depuis 2019.

Depuis 2015, où le pays avait progressé à la 158e place grâce à des mesures de simplification administratives (création des Centres de Formalités de Création des Entreprises), d'incitations fiscales

[7] Gouvernement du Cameroun, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, révision 2008
[8] Dispositif d'Appui à l'Amélioration du Climat des Affaires au Cameroun (DACC), Rapport préliminaire de démarrage, mai 2020, p50

(instauration des Centres de Gestion Agréés - CGA), de dématérialisation des procédures (Guichet Unique du Commerce Extérieur, Guichet Unique de dématérialisation de la procédure de délivrance des actes d'urbanisme, création en ligne des entreprises), d'amélioration du cadre réglementaire (loi instituant les chambres commerciales, loi sur le commerce électronique et la cybercriminalité), le classement du Cameroun s'est détérioré. Ceci s'explique par le faible score obtenu dans des domaines tels que le commerce transfrontalier (186e), la fiscalité et le paiement des impôts (181e), le transfert de propriété (175e), l'exécution des contrats (167e).

En aout 2018, une enquête menée par le GICAM auprès de ses membres a permis d'identifier de manière différenciée les contraintes prioritaires auxquelles sont confrontées les grandes entreprises et les PME[9] (de la plus importante à la plus faible contrainte) :

- *Pour les PME* : la difficulté de l'accès au financement ; les tracasseries administratives ; la corruption et l'absence de transparence ; l'insuffisante connexion Internet ; les taux d'impôts et les taxes élevés ; l'insécurité dans le Nord-Ouest et le Sud-Ouest ; le coût élevé des matières premières ; l'insuffisance des infrastructures routières ; l'insuffisance d'énergie électrique et d'eau
- *Pour les grandes entreprises* : les taux d'impôts et les taxes élevés ; l'insécurité dans le Nord-Ouest et le Sud-Ouest ; la corruption et l'absence de transparence ; les tracasseries administratives ; la concurrence inéquitable ; le coût élevé des matières premières ; les difficultés d'accès au foncier ; l'insuffisance des infrastructures routières ; l'insuffisance d'énergie électrique et d'eau

Le caractère peu favorable du climat des affaires est une des raisons expliquant pourquoi le secteur informel y est si développé. En effet, l'Institut national de la Statistique estime que le secteur informel[10] représentait 50 % du PIB en 2005 et que 89 % des actifs en faisaient partie en 2010, soit environ 9,2 millions de personnes, principalement dans les métiers de l'agriculture et de l'artisanat[11]. Ceci fut confirmé par une analyse menée en 2017 par l'Organisation Internationale du Travail : sur les 1745 entreprises consultées, 40,4% des entrepreneurs trouvent que l'environnement réglementaire encadrant la création et le fonctionnement des entreprises au Cameroun n'est pas du tout favorable ; 44,2% des entreprises estiment mauvaises les relations entre les entreprises et les administrations publiques ; 64,8% des entreprises trouvent très élevé le nombre de pièces ou documents nécessaires pour la création des entreprises et 62,6% estiment que les procédures de création des entreprises sont très complexes ; et les principaux obstacles à l'entrepreneuriat selon les entreprises enquêtées seraient respectivement la fiscalité, la corruption et les lourdeurs administratives.

1.2 Stratégie de l'UE

1.2.1 Plan d'Investissement Extérieur

Cette section vise à contextualiser le projet de la création d'une chambre de commerce européenne dans la stratégie de la Commission européenne et à réitérer et les objectifs de la plateforme Sustainable Business for Africa (SB4A).

[9] GICAM, Evaluation de l'environnement des affaires et identification des préoccupations prioritaires des entreprises au Cameroun, 2018, p2

[10] L'INS considère les critères suivants pour déterminer l'appartenance au secteur informel : l'indépendance du promoteur (patron travaillant pour son propre compte), l'absence d'un enregistrement administratif (pas de numéro de contribuable) et l'absence de comptabilité formelle

[11] Revue Secteur Privé et Développement (Proparco), Vincent Kuete (GICAM), janvier 2020

En 2014, la Communication de la Commission européenne (CE) intitulée 'A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries' a déclaré que « *la CE recherchera de nouveaux moyens d'exploiter le potentiel du secteur privé en tant que partenaire financier, agent d'exécution, conseiller ou intermédiaire pour parvenir à une fourniture plus efficace et efficiente du soutien de l'UE, non seulement dans le domaine du développement du secteur privé local, mais également dans d'autres domaines de la coopération au développement de l'UE tels que l'énergie durable, l'agriculture et l'agroalimentaire durables, les infrastructures numériques et physiques, et les secteurs vert et social*[12] ». Cette communication reconnaît ainsi le secteur privé comme un partenaire privilégié pour créer des emplois, contribuer à la réduction de la pauvreté, soutenir l'innovation et le transfert de technologies et apporter des ressources financières dans les pays partenaires.

En outre, la communication de la CE prévoit que « *les Délégations de l'UE joueront un rôle actif en permettant un dialogue public-privé inclusif et en soutenant le fonctionnement des mécanismes de dialogue existants ou nouveaux tels que les conseils nationaux de l'emploi, du travail ou des exportations, et en renforçant de manière ciblée les capacités des représentants du secteur privé, y compris les chambres de commerce, les partenaires sociaux et les organisations représentant les micro, petites et moyennes entreprises, les femmes entrepreneurs, les entreprises et les travailleurs du secteur informel, afin d'améliorer leur contribution à ces mécanismes de dialogue*[13].

En 2017, l'Union européenne a adopté le plan d'investissement européen (PIE) afin de faciliter l'investissement privé sur les marchés des pays partenaires et de soutenir les réformes prioritaires. Le PIE prévoit une approche globale et intégrée, liant la mobilisation des investissements (pilier 1 – Fonds Européen de Développement Durable) à l'assistance technique (pilier 2) et le climat de l'investissement (pilier 3). Trois piliers clés composent pilier 3 et sont étroitement liés: 1) l'analyse du climat d'investissement (améliorer la compréhension du marché avec des données factuelles et une analyse des pays, identifier les opportunités d'investissement dans les secteurs clés et les chaînes de valeur - Compacts pour l'emploi et la croissance), 2) s'engager dans un dialogue public-privé structuré (engagement du secteur privé et dialogue structuré pour une perspective sur le climat d'investissement et les contraintes commerciales - SB4A), et 3) interventions pour soutenir les réformes prioritaires, renforcer les capacités des secteurs public et privé, accroitre la valeur ajoutée et promouvoir l'esprit d'entreprise, afin de réduire les risques perçus par les investisseurs[14].

La plateforme SB4A correspond au deuxième élément constitutif du pilier 3 visant à soutenir le dialogue public-privé. L'objectif primordial de SB4A est de catalyser davantage d'investissements privés dans les pays partenaires pour créer des emplois décents et soutenir une croissance durable et la réduction de la pauvreté, en mettant l'accent sur les femmes et les jeunes. L'objectif général du SB4A est donc aligné sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et les Objectifs de développement durable (ODD), et le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement et le nouveau Consensus européen pour le développement. Son objectif spécifique est de faciliter un dialogue structuré avec le secteur privé dans le cadre du PIE, d'identifier les principales contraintes à l'investissement privé et de prioriser le programme de réforme du climat d'investissement.

La plateforme SB4A fournit aux Délégations de l'UE (DUE) et à la CE un cadre de référence, des lignes directrices et un soutien en matière d'assistance technique, pour l'établissement ou le renforcement

[12] EC, A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries, May 2014, p3

[13] EC, A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries, May 2014, p14

[14] EC, Handbook on improving the Investment Climate through EU action, Implementation of Pillar 3 in the integrated approach of the External Investment Plan, p7.

d'un dialogue structuré avec le secteur privé local et européen - ainsi qu'avec d'autres parties prenantes concernées au niveau des pays. Les améliorations du climat d'investissement doivent être observées dans une perspective à long terme, contribuant à la création d'emplois décents, à une croissance durable et inclusive. En conséquence, SB4A est un levier important pour la mise en œuvre du PIE et constitue la pierre angulaire de son troisième pilier (amélioration du climat d'investissement). L'amélioration du dialogue public-privé est également l'une des actions prévues dans la récente communication de l'Alliance Afrique-Europe[15].

Dans le cadre de la plateforme SB4A, les DUE ont un rôle central à jouer et utiliseront un dialogue structuré avec le secteur privé et d'autres parties prenantes pour soutenir la concertation et l'amélioration du climat d'investissement dans les secteurs qui ont été identifiés comme moteurs dans les pactes pour l'emploi et la croissance. Dans ce processus, une coopération étroite avec, d'une part, les États membres de l'UE (par le biais d'une programmation et d'une mise en œuvre conjointes) et, d'autre part, avec les institutions financières internationales (IFI) est cruciale, par exemple pour identifier et proposer des investissements bancables et durables et proposer sous les fenêtres de la garantie du FEDD[16].

Pour faciliter un dialogue structuré et améliorer la capacité des parties prenantes, les DUE peuvent mobiliser des ressources d'assistance technique pour soutenir les réformes du climat d'investissement par le biais de programmes indicatifs nationaux et régionaux. En outre, les institutions financières et le secteur privé peuvent également bénéficier de ressources d'assistance technique par le biais d'opérations de financement mixte et d'instruments de garantie du pilier 1 du PIE. Enfin, l'approche du PIE souligne l'importance de relier les piliers 1 et 3 et d'utiliser le dialogue politique avec les autorités nationales et régionales, les investisseurs nationaux et internationaux, ainsi que les États membres de l'UE et le secteur privé local pour identifier, concevoir et mettre en œuvre conjointement des projets de mixage de fonds (*blending*).

1.2.2 Diplomatie économique européenne

La CE a publié en mai 2017 le document *Reflection Paper on Harnessing Globalisation*, qui souligne la nécessité d'adopter une approche plus intégrée et proactive : « *L'UE et les États membres devraient améliorer la cohérence des politiques et des outils externes pour favoriser la croissance et l'emploi en Europe et devenir plus efficaces dans la poursuite de nos intérêts économiques à l'étranger. Selon le pays concerné, les intérêts de l'UE pourraient inclure la garantie de la stabilité macroéconomique, le soutien aux principales réformes économiques et sociales ou l'élimination des obstacles à l'accès aux marchés*[17]. »

La politique extérieure de l'UE doit tenir compte de la diplomatie économique européenne (DEE) et les DUE dans le monde sont appelées à jouer un rôle central, afin d'aider les entreprises de l'UE, en particulier les PME, à accéder aux marchés mondiaux. Différents moyens sont proposés, à savoir tirer parti des accords de commerce et d'investissement, réduire les obstacles à l'accès aux marchés, adopter et promouvoir des normes internationales pour les nouvelles technologies et mettre en œuvre des projets commerciaux paneuropéens stratégiques. Enfin, le soutien aux organisations européennes d'entreprises (EBO) à l'étranger est considéré par la CE comme un outil de promotion de la DEE.

[15] European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council, Communication on a new Africa-Europe Alliance for Sustainable Investment and Jobs: Taking our partnership for investment and jobs to the next level, September 2018, p8

[16] EU Delegations, doing so, play a role of 'broker', implementation agent, and watchdog', see Handbook on improving the Investment Climate through EU action

[17] European Commission, Reflection Paper on Harnessing Globalisation, May 2017, p14

À la suite de ce document de réflexion, certaines lignes directrices sur la diplomatie économique de l'UE ont été envoyées aux DUE en juillet 2017 afin de mieux identifier les intérêts économiques de l'UE sur une base nationale, en coopération avec les États membres de l'UE et les entreprises européennes (et éventuellement la Banque européenne d'investissement - BEI). Ces lignes directrices présentent les étapes à suivre une fois par an. Par exemple, les DUE sont invités à définir des propositions de priorités réalistes pour la DEE susceptibles de contribuer à l'emploi, à la croissance et à la compétitivité en Europe[18].

En ce qui concerne le plaidoyer, ces lignes directrices indiquent que les DUE sont invitées à se coordonner avec les services de la CE, les États membres, la BEI et les entreprises de l'UE, afin d'identifier les principaux développements politiques, réglementaires, économiques et politiques qui ont un impact positif ou négatif sur les intérêts économiques de l'UE. Les DUE devraient ensuite proposer des actions pour réduire les contraintes règlementaires et légales ou saisir de nouvelles opportunités commerciales et mettre en œuvre ces actions une fois validées par le siège. Ces actions pourraient inclure la collaboration avec les ministères, agences, parlements ou organismes paragouvernementaux des pays partenaires[19].

Enfin, les entreprises de l'UE actives dans les pays partenaires devraient être pleinement impliquées dans la détermination des priorités de la DUE et une attention particulière devrait être accordée à la présence, à la voix organisée et à la communication avec ces entreprises de l'UE. Dans les pays où il n'existe pas d'EBO, les DUE sont encouragés à explorer les moyens d'en créer une, et lorsqu'il en existe une, les DUE sont encouragées à assurer la liaison avec elles afin d'entreprendre les tâches suivantes : analyse économique et priorisation, plaidoyer, dialogue publique, soutien à la cohérence des instruments et actions[20].

Cette liaison avec les EBO devrait être établie et maintenue par les *Market Access Teams* réunissant les DUE, États membres et représentants d'entreprises de l'UE. Leur engagement devrait porter sur des questions horizontales, par exemple les problèmes d'accès aux marchés. Le réseau mondial des organisations d'entreprises européennes (EBOWWN), réseau soutenu par la DG GROW, mentionne dans son site Web qu'en ce qui concerne les chambres de commerce de l'UE dans les pays tiers, celles-ci devraient être complémentaires et ne pas chevaucher les activités des acteurs locaux, lorsqu'une organisation locale ou une chambre bilatérale des États membres de l'UE existe. Dans les pays où un EBO existe, le soutien prioritaire de l'UE recommandé par EBOWWN devrait cibler le plaidoyer, l'accès aux marchés et les questions réglementaires[21].

1.2.3 Pacte pour l'emploi et la croissance – Cameroun

Le soutien de l'UE dans le cadre d'un pacte pour l'emploi et la croissance comprend les éléments constitutifs suivants[22]:

1. *Amélioration du climat des affaires et de la gouvernance économique* : dialogue politique, diplomatie économique européenne, coordination / plaidoyer commun avec les États membres, les institutions financières internationales et les autres donateurs, dialogue structuré avec le secteur privé et les organisations de la société civile et facilitation des activités publiques - privées dialogue, forums d'entreprises, mise en œuvre de programmes de coopération bilatérale, régionale et continentale.

[18] European Commission, Guidelines for Delegations on EU Economic Diplomacy, July 2017, p2
[19] European Commission, Guidelines for Delegations on EU Economic Diplomacy, July 2017, p4
[20] European Commission, Guidelines for Delegations on EU Economic Diplomacy, July 2017, p6
[21] EBOWWN, Statement from the EBO WWN on EU support for EU Business Abroad, 2017, p4
[22] DUE Cameroun, Pacte pour l'Emploi et la Croissance, Juin 2019

2. *Mise en œuvre de l'accord de partenariat économique* (APE) : plan national de mise en œuvre soutenu par des programmes bilatéraux, régionaux et continentaux financés au titre des programmes indicatifs nationaux et régionaux et d'autres sources de financement telles que le TradeCom II intra-ACP.
3. *Développement de chaînes de valeur à fort potentiel* : par exemple les chaînes de valeur du coton et du cacao ; les instruments possibles pour soutenir les chaînes de valeur à fort potentiel sont le Plan européen d'investissement (PIE), le PIN et le PIR.
4. *Création d'emplois ciblés* : grâce à des projets à forte intensité de main-d'œuvre et à des programmes de réintégration. Les instruments de soutien possibles sur cette thématique sont le PIN, le Fonds fiduciaire de l'UE, l'instrument de paix et de stabilité, les lignes budgétaires thématiques et le financement conjoint avec les États membres.
5. *Amélioration des infrastructures énergétiques, de transport et de communications* : principaux instruments de financement de cette composante sont le PIN et le RIP, le PIE, la Plateforme d'investissement en Afrique (AFIP) et la Banque européenne d'investissement. Un soutien pour améliorer la gouvernance des corridors économiques est prévu dans le cadre du PIR.

1.2.4 Dispositif d'Appui à la Compétitivité du Cameroun

Parmi les programmes de l'UE au Cameroun, le Dispositif d'Appui à la Compétitivité du Cameroun (DACC) vient d'être lancé[23] et vise à améliorer la compétitivité du Cameroun par un renforcement des capacités de ses opérateurs économiques et par la promotion d'un environnement institutionnel plus propice aux affaires, lui permettant ainsi de mieux tirer profit de la libéralisation des échanges, qui incluent ceux découlant de la mise en œuvre de l'APE. Le DACC comporte trois composantes : (i) l'amélioration de la compétitivité des entreprises ; (ii) l'amélioration du climat des affaires ; et (iii) l'amélioration de la normalisation et de l'efficacité énergétique des entreprises.

Les objectifs spécifiques du DACC sont : a) Améliorer le développement, la structuration et le renforcement des capacités du secteur privé et du tissu économique camerounais afin d'être plus compétitif dans la sous-région et à l'international ; b) Contribuer à l'amélioration du climat des affaires de manière à créer un environnement incitatif et plus propice aux investissements privés et à l'entreprenariat local lui permettant ainsi de mieux tirer profit des opportunités offertes par les APE ; Et c) Améliorer la normalisation et l'efficacité énergétique des entreprises afin de créer les conditions d'accès aux marchés d'exportation et de répondre aux exigences environnementales.

Le tableau ci-dessous présente le détail de chaque composante :

Composante 1	Appui direct aux entreprises et aux Organisations Intermédiaires (OI). Pour cette composante, le DACC devra, selon une approche bottom-up, déployer une offre de services susceptible d'appuyer des demandes présentées par des OIs ou directement par des entreprises
Composante 2	Amélioration du Climat des Affaires. Pour cette composante, le programme visera essentiellement à améliorer le dialogue public-privé. L'amélioration du climat des affaires devra être mise en œuvre (i) par un renforcement, voire une réforme du cadre institutionnel du dialogue public-privé, (ii) par un renforcement de la structuration du secteur privé, (iii) par un renforcement des compétences et de l'organisation des OI partie de ce dialogue, et (iv) par un appui technique à la mise en œuvre des recommandations issues de ce dialogue dans ses différentes thématiques
Composante 3	Appui à l'Amélioration de la Qualité. Pour cette composante le programme appuiera directement les entreprises ainsi que l'Agence Nationale pour les

[23] DACC, Rapport Préliminaire de Démarrage, mai 2020

	Normes et la Qualité (ANOR) et le Ministère de l'Energie et de l'Eau (MINEE). L'appui comportera notamment une assistance technique spécifique pour l'homologation de normes camerounaises en matière d'efficacité énergétique, la mise en œuvre de la Stratégie nationale de normalisation (2018-2022), ainsi que pour la préparation des décrets d'application de la loi-cadre sur la qualité

2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Dans le document de guidance sur la diplomatie économique européenne intitulé *Maintaining and Sustaining European Business Representation - Collection of Experiences in MD Africa*, il est souligné que les DUE devraient « *faciliter, lorsque cela est possible et utile, une coopération étroite entre l'EBO et les entrepreneurs locaux / les entreprises / les organisations intermédiaires et, si possible, assurer un canal de communication avec les organisations syndicales ou les organisations syndicales, car l'impact social / sur les droits humains des entreprises doit toujours être pris en compte*[24] *».*

De plus, ce document insiste sur le fait que « *les relations avec les chambres de commerce bilatérales des États membres de l'UE - lorsqu'elles existent dans le pays - doivent être gérées avec attention et soin, car il peut y avoir des sensibilités au sein des chambres bilatérales »*. Les chambres bilatérales peuvent initialement considérer l'EBO comme un concurrent. Il est important d'une part de dissiper les éventuels malentendus et craintes, s'ils existent, et d'autre part de trouver des complémentarités entre l'EBO et les chambres bilatérales. À cette fin, il est positif d'associer les chambres bilatérales des États membres de l'UE à la création de l'EBO, et leur offrir la possibilité d'en devenir membres[25].

Cette section dresse un aperçu des principales parties prenantes (organisations intermédiaires du secteur privé et chambres de commerce bilatérales) et de leurs activités, ainsi que les plateformes existantes de dialogue public-privé. Ceci nous permettra ensuite de dégager des complémentarités et de proposer des partenariats, notamment pour promouvoir l'amélioration du climat des affaires.

2.1 Organisations du secteur privé

2.1.1 GICAM

Le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) est la principale organisation du secteur privé au Cameroun. Il fédère des groupements professionnels et des entreprises individuelles et compte plus de 1 000 membres à ce jour. En termes de plaidoyer auprès des pouvoirs publics, cette organisation défend les intérêts de ses membres sur des questions relatives au climat des affaires, la compétitivité, la formation professionnelle, le développement des infrastructures, etc. Son équipe est composée une vingtaine d'employés permanents. Le président du GICAM est Célestin Tawamba.

Pour développer son plaidoyer, le GICAM s'appuie sur dix commissions constituées par ses membres et présidées par un membre du Conseil d'Administration. Ces commissions sont les suivantes : Fiscale, parafiscale et douanière ; Economie numérique ; Economie et Développement de l'entreprise ; PME et Financement du secteur privé ; Sociale, Emploi et Acquisition des compétences ; Affaires internationales et Relations avec la diaspora ; Amélioration de l'environnement des affaires ; Gouvernance, Ethique et RSE ; Affaires juridiques, Contentieux et Réglementation ; Entrepreneuriat féminin. Les commissions constituent des plateformes de discussion permettant l'information, le partage d'expérience, l'analyse et la formulation de propositions.

[24] Maintaining and Sustaining European Business Representation - Collection of Experiences in MD Africa, p2
[25] Maintaining and Sustaining European Business Representation - Collection of Experiences in MD Africa, p1

Par exemple, en termes de bonne gouvernance, le GICAM travaille actuellement à la mise en place d'un code de conduite de bonne gouvernance pour les entreprises, à un système de labellisation et à la création d'un institut de formation des managers (pour lequel un soutien technique et financier de l'AFD sera apporté). En termes de publication, nous avons mentionné dans la section 1 l'étude du GICAM sur le climat des affaires. Additionnellement, le GICAM publie régulièrement les bulletins du patronat et les carnets de bord de l'économie camerounaise. Ces publications permettent au GICAM de présenter la perception des entreprises membres sur le climat des affaires (les carnets de bord sont actualisés trimestriellement) et leur position sur les différents thèmes couverts par les commissions en formulant des recommandations pour l'amélioration du cadre légal et règlementaire.

2.1.2 ECAM

Contrairement au GICAM, perçu comme organisation regroupant principalement les grandes entreprises, le Mouvement Patronal Entreprises du Cameroun (ECAM) a pour mission la défense des PME et TPE camerounaises. Créée il y a 10 ans, et présidée par l'ancien vice-Président du GICAM (Protais Ayangma), cette organisation compte environ 600 membres actifs à ce jour. Son cadre organisationnel est composé par une assemblée générale regroupant tous les adhérents, un conseil d'administration, une direction générale et des commissions spécialisées. E.CAM emploie de manière permanent 8 employés et recrute occasionnellement des consultants pour des missions spécifiques.

Les actions menées ECAM en service aux entreprises membres sont les suivantes :

- *Représentation* : plaidoyer permanent pour les PME auprès du gouvernement camerounais et de diverses institutions nationales et internationales.
- *Organisation de foires* : quatre éditions de PMEXCHANGE, foire internationale de la PME.
- *Accompagnement à l'innovation* : deux éditions du grand prix de l'innovation pour primer et accompagner plusieurs startups innovantes.
- *Formation et information* : Organisation de session de formation et rencontres Afterwork sur des thématiques d'importance pour les entreprises.
- *Missions économiques* : Organisation de voyages d'affaire pour encourager les rencontres et faciliter les échanges affaires entre les chefs d'entreprises camerounais et étrangers.
- *Partenariat pour les PME* : Plusieurs accords de partenariats signés avec diverses organisations : Banque (SCB-Cameroun), Universités (IUT, IME), organisations patronales (GICAM, CPME, CONNECT, TABC, ZENIT, MITTELESTAND BVMW), institutions gouvernementales (Ministère de la Fonction Publique, Ministère de l'Enseignement Supérieur, Ministère de la Justice), entreprises, experts de haut niveau, pour un meilleur accompagnement des entreprises membres et sympathisants au mouvement.
- *Accompagnement de l'Entrepreneuriat Féminin* : création d'une section féminine dénommée ECAM au Féminin, composée aujourd'hui de plus de 100 femmes, pour une défense des femmes entrepreneures
- *Ouverture à la diaspora* avec une démarche volontariste d'accompagnement des porteurs de projets entrepreneurs membres d la Diaspora.
- *Accompagnement des Startups* : encadrement des porteurs de projets et startup innovantes avec pour mission de concrétiser leurs aspirations au plan national et international.
- *Accompagnement à l'international des PME Camerounaises par le réseau EEN* : A travers ECAM, le Cameroun se joint au réseau Enterprise Europe Network (EEN), étant ainsi le 1er pays

d'Afrique subsaharienne à intégrer cette vaste plateforme d'opportunités, de promotion de la compétitivité et la croissance des PME.

Sur le plan du plaidoyer, E.CAM se montre dynamique, et son lobbying recouvre les thèmes principaux suivants : emploi décent, loi des finances, marchés publics, innovations et de NTIC, renforcement des capacités des cadres dirigeants de PME, entreprenariat féminin et des jeunes. Récemment, E.CAM a formulé une série de propositions pour mitiger les conséquences économiques de la crise du coronavirus incluant des mesures conjoncturelles (comme le recensement des entreprises actives dans les secteurs stratégiques comme l'alimentation, la santé, etc.) et structurelles (par exemple la création d'une plateforme d'assistance technique et financière aux PME - société de cautionnement mutuel).

ECAM use de plusieurs canaux dans sa communication avec les pouvoirs publics : a) le Cameroon Business Forum (avec ses instances de préparation et suivi), qui est la principale plateforme nationale d'échange entre le secteur privé et le gouvernement (voir section suivante) ; b) les plateformes de concertation, en tant que acteur représentant du secteur privé, au niveau de la Présidence de la République, des Ministères et des Direction Générales des entreprises Publiques (Ministère des finances, Ministère de l'économie, Ministère des PME, Ministère du Cameroun, Ministère du Travail, Ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle, caisse Nationale de Prévoyance Sociale, Direction Générale des Impôts, etc.) ; et c) communication directe avec les administrations publiques, en tant que acteur représentant du secteur privé.

Il est intéressant de souligner qu'afin de renforcer son plaidoyer, ECAM et GICAM ont décidé, l'an passé, d'unir leurs forces. Un accord de partenariat, nommé Coordination Patronale du Cameroun, a été signé en janvier 2019 entre les deux organisations dans le but de partager l'information et d'harmoniser leurs positions sur des problématiques communes. Il est prévu que ce front commun patronal mène conjointement des actions de plaidoyer auprès de l'Etat, des institutions internationales et régionales, des organisations multilatérales de coopération, de bailleurs de fonds, des Syndicats des Travailleurs. La Coordination Patronale interviendra sur cinq (5) thématiques : (i) la fiscalité, (ii) les questions macro-économiques, (iii) le dialogue Etat – Secteur privé, (iv) le dialogue Employeurs – Travailleurs, (v) les problématiques des petites et moyennes entreprises[26]. Selon nos sources, la coordination patronale ne fonctionne pour le moment que sur des sujets de lobbying relatifs notamment aux questions fiscales. Sur le plan purement opérationnel, il n'y a pas encore eu de cas de coordination pour la réalisation d'une activité commune ou un projet commun.

2.1.3 CAFCAM

Le CAFCAM, créé en 2013, est une association de ressortissants français à but non lucratif visant à créer, entretenir et développer les relations économiques franco-camerounaises ainsi que promouvoir les liens entre ressortissants français et européens au Cameroun, par l'échange d'expérience entre ses membres. Il semblerait que la fonction majeure de cette organisation soit le réseautage, réalisé par l'organisation de différentes manifestations, rencontres, conférences, diners d'affaires et de gala. Le CAFCAM organise des échanges informels dynamiques ainsi qu'une dizaine de déjeuner-débats par an sur des sujets d'actualité de la vie des affaires au Cameroun, animés par des intervenants reconnus. Ces déjeuners-débats permettent à des entreprises membres de promouvoir leurs services et expertises en échange de la prise en charge des coûts de la logistique de l'évènement. Une lettre d'information est produite régulièrement et diffusée auprès des affiliés et un annuaire des entreprises membres installées au Cameroun est compilé chaque année (son accès est réservé aux membres). Le

[26] https://www.legicam.cm/index.php/p/le-gicam-et-ecam-unissent-leurs-forces

CAFCAM entretien des relations étroites avec la Mission Economique auprès de l'Ambassade de France.

2.1.4 CCEF

Les Conseillers du Commerce extérieur de la France (CCEF) sont nommés par décret du Premier ministre français sur proposition du ministre de l'Europe et des affaires étrangères pour trois ans. L'objectif premier des CCEF est d'apporter leur concours aux compatriotes et/ou aux entreprises françaises qui souhaitent développer leurs exportations ou installer une structure à l'étranger. Plus largement ils ont quatre missions : le conseil aux pouvoirs publics ; la promotion de l'attractivité de la France ; l'appui aux entreprises ; la formation des jeunes à l'international. En 2018, ils étaient environ 4 000 conseillers présents dans 140 pays.

Au Cameroun, les CCEF forment un réseau de directeurs d'entreprises de nationalité française qui remontent de l'information à l'Ambassade de France. Au Cameroun, ce réseau est présidé par Pascal Louchelart (DG, CFAO) et formé d'une vingtaine de membres bénévoles (incluant les directeurs de grandes entreprises françaises telles que CFAO, Total, Groupe Castel, etc.) qui se réunissent fréquemment avec le conseiller économique de l'Ambassade et parfois l'Ambassadeur.

Les objectifs de ce réseau sont la promotion des investissements français au Cameroun (notamment avec l'appui de Business France), l'information aux membres, la mise en réseau et la défense des intérêts économiques. A ce titre, les CCEF ont notamment mené un plaidoyer auprès de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) pour l'amélioration des transferts d'argent. Il est important de mentionner que les CCEF investissent **beaucoup de temps et d'efforts dans ce réseau, qu'ils sont souvent aussi membres du CAFCAM, et qu'une coordination étroite avec l'Ambassade de France devra être nouée pour impliquer les membres dans EBO Cameroun afin de ne pas répliquer le travail mené par cette organisation**.

2.1.5 Chambre de Commerce Italo-Camerounaise

Créé en 2020, la Chambre de Commerce Italo-Camerounaise (ASICA) regroupe une quinzaine d'entreprises italiennes actives au Cameroun. Son objectif est d'intensifier les relations commerciales, financières, culturelles et les relations de collaboration économique et technique entre les entreprises italiennes et camerounaises dans les secteurs de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, de l'agriculture, des activités auxiliaires et tertiaire.

Ses principaux services comprennent :

- *Facilitation des contacts, et collaboration* entre les entrepreneurs des deux pays ;
- *Echange d'information*s concernant la vie économique, culturelle et sociale des pays concernés afin de favoriser l'expansion des relations entre l'Italie et le Cameroun ;
- *Intelligence économique et veille réglementaire* sur les secteurs économiques les plus intéressants pour les entreprises, les lois régissant les changes, en matière monétaire et douanière, et sur la législation commerciale, industrielle, administrative et financière ;
- *Appui-conseil* aux entreprises membres sur les questions susmentionnées et le plaidoyer auprès d'organes gouvernementaux et administrations publiques à l'élaboration de dispositions et de règles concernant les échanges entre les deux pays ;
- *Facilitation du règlement des différends* par le biais des instituts d'arbitrage et des groupes d'experts à la demande des parties intéressées ;

- *Promotion de projets de coopération* entre les deux pays

2.1.6 Autres organisations intermédiaires du secteur privé[27]

En dehors des organisations présentées ci-dessus, d'autres organisations intermédiaires (OI) du secteur privé existent. Les principales OI multisectorielles sont les suivantes : la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA), le Syndicat des Industriels du Cameroun (Syndustricam), le Groupement des Femmes d'Affaires du Cameroun (GFAC), le Comité National Camerounais de la Chambre de Commerce Internationale (ICC Cameroon), le Mouvement des Entrepreneurs du Cameroun (MECAM), la Fédération Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (FENAP). Il apparait que certaines de ces OI peuvent manquer de neutralité et de structuration.

Il existe également des OI sectorielles, telles que la Chambre d'Agriculture, des Pêches, d'Elevage et des Forêts (CAPEF), le Groupement des Exportateurs de Café et de Cacao (GEX), l'Association des Professionnels des Etablissements de Crédit (APECCAM), l'Association des Sociétés d'Assurance du Cameroun (ASAC), le Groupement Professionnel des Acconiers (GPAC), le Groupement de la Filière Bois (GFBC), l'Ordre National des Experts Comptables du Cameroun (ONECCA), l'Association des Bananeraies du Cameroun (ASSOBACAM), le Syndicat des Commerçants Importateurs et Exportateurs du Cameroun (SCIEC), etc.

Il convient de mentionner que certaines de ces OI sectorielles développent un plaidoyer qualitatif, et qui peut s'avérer déterminant pour améliorer l'environnement légal et règlementaire, comme l'Union des Consignataires et Armateurs du Cameroun (UCAM). Cette association, regroupant une vingtaine d'entreprises comme MSC, Maersk, Nile Dutch, DHL, CMA CGM et Bolloré Transport & Logistics, est en bonne voie de faire progresser le réussir à faire revaloriser la rémunération des Consignataires et Armateurs du Cameroun – tarif national fixé par les Ports Autonomes camerounais et le Ministère du Transport et qui n'a pas évolué depuis plus d'une dizaine d'années en dépit de l'inflation. **Ceci constitue un exemple qu'une petite organisation, structurée et professionnelle (4-5 employés – dynamisée depuis deux ans par le recrutement d'un nouveau secrétaire exécutif) peut défendre efficacement les intérêts de ses entreprises membres par la production d'analyses, la formulation de propositions et le plaidoyer auprès des pouvoirs publics camerounais.**

2.1.7 Historique d'EBO Cameroun

Dans cette section, nous présentons les principales étapes qui ont amené au projet d'établissement d'un EBO au Cameroun[28]

- *Juin 2019* : première rencontre à Douala entre la DUE et les entreprises européennes au Cameroun avec comme objectifs :
    - Préparer le premier dialogue économique UE-Cameroun (qui a eu lieu à Yaoundé en fin juin 2019)
    - Annoncer la possibilité d'établir une organisation des entreprises européennes au Cameroun
- *Novembre 2019* : rencontres à Douala entre la DUE et certaines entreprises européennes pour explorer, entre autres, l'intérêt effectif à l'établissement d'une telle organisation, tenu compte de l'existence de CAFCAM, GICAM, et ECAM
- *29 janvier 2020* : deuxième rencontre à Douala entre la DUE et les entreprises européennes (à la résidence du Consul générale de France) ; bonne participation d'environ une trentaine

[27] Cette section a été rédigée avec le concours de Jules Kembou, de la DUE
[28] Section rédigée par Filippo Amato, de la DUE

d'entreprises : 9 entreprises se portent volontaires pour faire partie d'un groupe de travail (GdT) pour l'établissement de l'organisation

- *26 février 2020* : première réunion du GdT dans le bureau du Group Arno à Douala, participants : Benjamin Grillot (Pallisco) ; Brice Boutin (Sogea Satom) ; Yanis Arnopoulos (Groupe Arno) ; Colas Mauloubier (African Solar Generation) ; Emmanuel Ngansop (Consul honoraire d'Espagne) ; Magali Pialat (Business France) ; maitre Jacques-Jonathan Nyemb (Cabinet Nyemb) ; Serge Etchegya (Cameroun Audit Conseil International) ; Filippo Amato et Fabrice Hansé (DUE). Yanis Arnopoulos est nommé coordinateur du GdT.
- Les 6 réunions suivantes du GdT ont eu lieu par vidéoconférence, avec plus au moins le mêmes participants et l'ajout d'un représentant de Bolloré et de la BEI. Un projet de Statuts est rédigé et la décision est prise de convoquer une assemblée générale constitutive des membres fondateurs le 24 juin qui élira un conseil d'administration provisoire en charge d'établir l'EBO formellement en tant qu'association sans but lucratif selon le droit camerounais

Sur base de ce qui précède, il ressort clairement que l'implication de la DUE a été déterminante pour faire naître le projet de création d'une organisation des entreprises européennes au Cameroun.

2.2 Plateformes de dialogue public-privé

2.2.1 Cameroon Business Forum

Le Cameroon Business Forum (CBF) est une plateforme de dialogue public-privé (DPP) mise en place pour contribuer à l'amélioration du climat des affaires et soutenir le développement du secteur privé. Etabli par le gouvernement camerounais avec le soutien de la Société Financière Internationale (SFI) en 2006, le CBF a été opérationnalisé en 2009 suite à la signature du protocole d'accord entre la SFI, le gouvernement et le secteur privé. Les objectifs spécifiques du CBF sont les suivants : (i) le renforcement de la concertation entre les pouvoirs publics et le milieu des affaires, (ii) l'amélioration du climat des affaires et (iii) l'appui au développement du secteur privé[29].

D'un point de vue organisationnel, l'organisation du CBF est fixé par le décret 2015/3760 du 9 septembre 2015. Il est structuré autour d'un Forum, d'un Secrétariat Permanent ainsi que d'un Comité de Suivi et d'Evaluation[30]. Le CBF tient ses rencontres annuellement au mois de mars de chaque année, et un plan d'action annuel est élaboré et discuté au plus haut niveau avec les représentants du secteur privé. Son adoption formelle lors du Forum tient lieu de feuille de route pour la mise en œuvre des réformes visant l'amélioration du climat des affaires.

En dépit du fait que le CBF a permis des progrès notables dans l'amélioration du climat des affaires (87 réformes peuvent être attribuées au CBF, dont les principales sont la création des Centres de Formalités de Création d'Entreprises (CFCE), des Centres de Gestion Agréés (CGA), institution des Chambres Commerciales auprès des tribunaux de première instance, opérationnalisation du Guichet unique des opérations du commerce extérieur, etc.) et a permis initialement à améliorer la position du Cameroun dans le classement Doing Business, les représentants du secteur privé pointent certaines limites[31] relatives à :

- Son manque de caractère paritaire ;

[29] Moïse Endene Ekedi, the Cameroon Business Forum, 2015, pp1-2

[30] Ce décret détermine aussi la composition du Comité de Suivi et Evaluation. Pour le secteur privé, sont membres la CCIMA, CAPEF, GICAM, SYNDUSTRICAM, APECCAM, GIEC, ASACAM, MECAM, E.CAM, GEFAC et FENAP.

[31] DACC, Rapport Préliminaire de Démarrage, mai 2020, p57

- Son manque de pragmatisme lié à un trop grand nombre de participants ;
- L'insuffisance des réunions préparatoires et du travail analytique intermédiaire ;
- La multiplicité et parfois l'incohérence des recommandations adoptées : aucune priorité n'est établie, elles sont formulées de manière vague, peu opérationnelles et pour certaines reconduites d'année en année ;
- Le manque de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations.

La SFI a apporté une assistance au CBF par le financement du Secrétaire Permanent, et a tenté à partir de 2015 de transférer cette plateforme de Dialogue Public-Privé (DPP) à la partie camerounaise, mais ce processus n'a pas été couronné de succès. Le Gouvernement du Cameroun ne finance plus le Secrétaire Permanent, et le secteur privé ne contribue pas non plus à couvrir les coûts engendrés (par exemple, le secteur privé n'a pas contribué à couvrir le budget de l'organisation du CBF 2019).

Le processus de DPP connait actuellement une stagnation, mais apparemment il existe une volonté des parties publiques et privées de le relancer. Un autre signe positif est l'émergence d'une coalition au sein du secteur privé, et le thème de la dernière édition du CBF « Emergence et Développement de l'investissement privé au Cameroun » a été porté conjointement par GICAM et E.CAM formant la Coalition Patronale (mentionné dans la section précédente).

Afin de remédier à cette stagnation, et de redynamiser le CBF, la Primature à proposer d''héberger ce dispositif provisoirement, et de le renforcer par la création d'un Comité spécialement dédié aux thématiques du Doing Business. À travers le DACC, l'UE veut soutenir le CBF mais plutôt en termes d'assistance technique pour la mise en œuvre des réformes et autres. La SFI aurait également proposé d'offrir un appui pour le monitoring des réformes ayant trait au Doing Business.

2.2.2 Autres plateformes de DPP[32]

I. <u>Plateformes de DPP institutionnalisées</u>

- CONAFE : Commission Nationale de Facilitation des Echanges
  - S'occupe des questions liées à la facilitation du commerce extérieur
  - Se réunit à un rythme trimestriel avec beaucoup de sous-commissions qui siègent à un rythme plus régulier
  - Nombreuses études sur les coûts de passages portuaires, l'engorgement du port, etc…
  - Fonctionne sur budget de l'Etat (possible contribution du secteur privé)

- Comité Permanent de Concertations sur les Questions Fiscales et Douanières
  - Un texte de création par le MINFI existe
  - Très récent comme cadre de concertation (2018)
  - Les Concertations portes sur les réformes fiscales et sur les contentieux
  - Pas d'appuis de bailleurs

- Comité Consultatif et d'Orientation du PAD
  - Issue du programme des réformes portuaires de 1999 dont le but est de formaliser la concertation, d'institutionnaliser la concertation entre l'Administration, les opérateurs et les usagers, sur une base permanente notamment, sur les questions liées aux tarifs portuaires.

[32] Contribution de Jules Kembou, de la DUE

- Budget supporté par le budget du PAD

II. <u>Plateformes de DPP ad hoc</u>

- Forum tripartite Cameroun-RCA-Tchad
  - Une émanation de Port-Synthèse qui est l'association des acteurs de la plateforme portuaire de Douala
  - Focalisé sur les questions de transit de marchandises au port de Douala et sur les corridors Douala-Bangui et Douala-Ndjamena

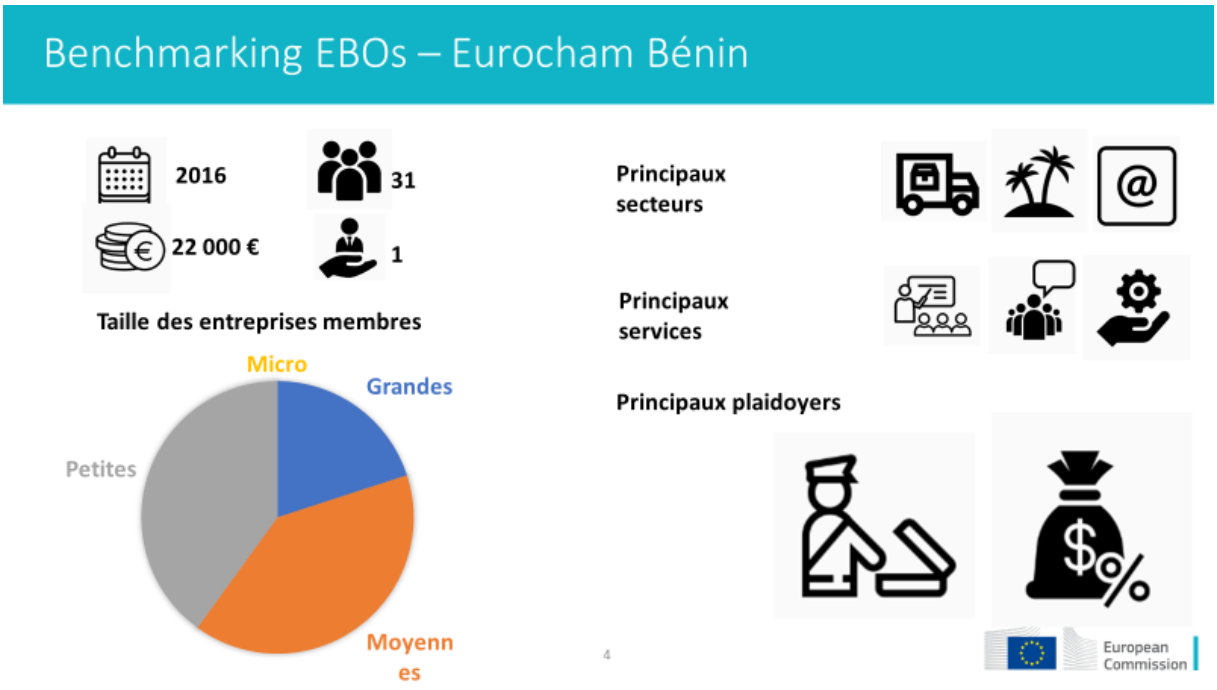
Beaucoup d'autres plateformes existent et se réunissent de façon sporadique notamment, les rencontres sectorielles sur l'agriculture avec le Ministre en charge de l'agriculture, sur le foncier avec celui en charge du cadastre, sur les forêts avec celui en charge des forêts mais ces rencontres semblent apporter peu de résultats tangibles pour améliorer le climat des affaires.

3 BENCHMARKING EBO

3.1 Exercice de benchmarking

Lors de la mission, nous avons réalisé un exercice limité de benchmarking des EBOs établies dans cinq pays (Bénin, Mali, Sénégal, Tanzanie, Togo) à travers un questionnaire structuré (les réponses à ce questionnaire se trouvent en annexe 2 du rapport) et des entretiens semi-structurés. Dans les sous-sections suivantes, nous allons présenter succinctement les caractéristiques spécifiques respectives de chaque EBO de manière à les comparer, et ajouterons quelques aspects d'analyse qualitative. Dans un deuxième temps, nous offrirons des observations générales sur les modèles d'EBO, leur structure organisationnelle, les services et le plaidoyer, les conditions d'adhésion et les revenus. Nous avons choisi de comparer ces pays car nous avions un accès rapide aux informations et des contacts privilégiés reposant sur des relations régulières avec les responsables de ces organisations. En annexe, se trouvent les questionnaires structurés de ces cinq organisations, auxquels s'ajoutent ceux récoltés auprès d'Eurocham-CI et EBO Nigeria (reçus plus tard).

3.1.1 Eurocham Bénin



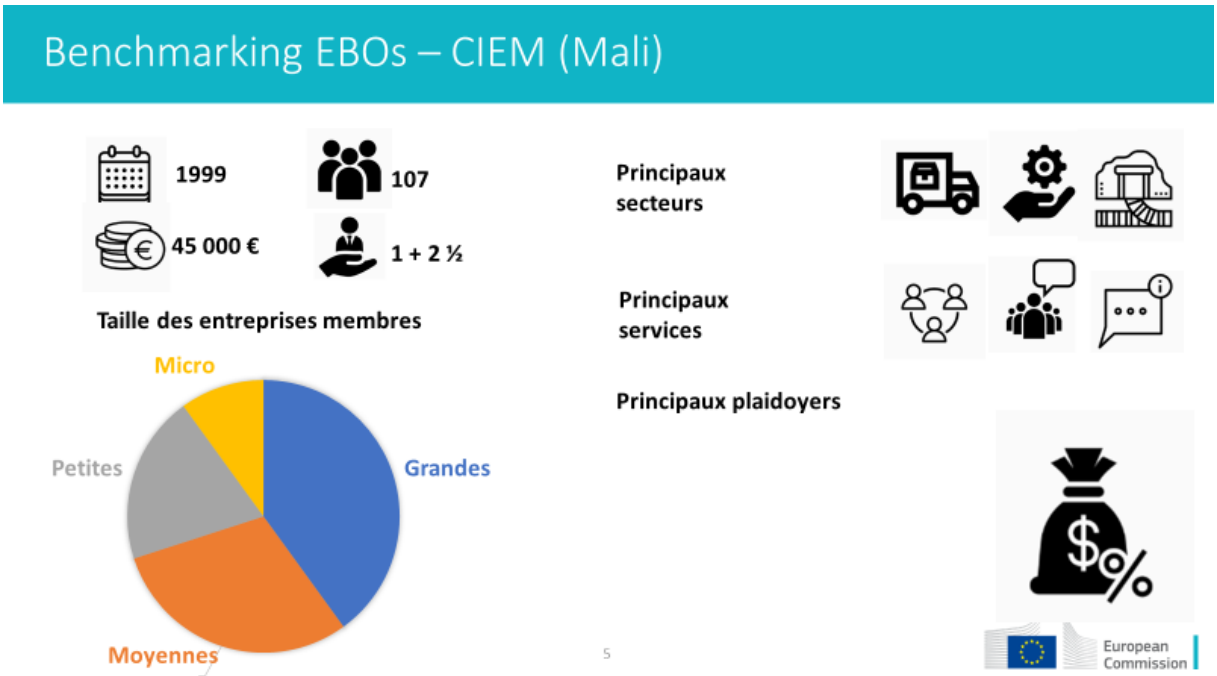
Eurocham Bénin est une structure relativement jeune, puisqu'elle a été créée en 2016. Elle compte à ce jour 31 membres et emploie une directrice exécutive. Elle dispose d'un budget annuel d'environ 22 000 EUR, et ses membres sont majoritairement des moyennes et petites entreprises. Les principaux secteurs d'activité sont le transport, le tourisme et la communication. Les services offerts par Eurocham Bénin sont le plaidoyer, les conférences thématiques et l'appui aux entreprises. Son plaidoyer se concentre sur les questions douanières et la fiscalité.

Quelques aspects particuliers concernant Eurocham Bénin ont été soulignés par sa Directrice Exécutive, Edwige Bibilary, et méritent une attention spéciale : « *La Chambre de commerce européenne du Bénin a été créée en 2016 mais réellement lancée en 2018 avec la formation d'un nouveau comité et surtout le recrutement d'un délégué à mi-temps. Sans délégué, difficile de lancer une chambre. Ce qui a été pour nous un réel atout est que depuis 2016 des cotisations étaient versées sans réellement d'activités proposées, ce qui nous a permis de démarrer avec un petit fond de roulement (offrant donc la possibilité de recruter une directrice exécutive). La formation du comité a elle aussi toute son importance. En effet par son implication, il supportera et guidera les actions entreprises par le délégué. Le dynamisme des membres de notre comité et surtout celui de notre Présidente, Madame Stéphanie Antar a été un des points clefs de notre réussite même si nous ne sommes pour le moment qu'au début du développement de nos activités. Pour finir, nous mettons un point d'honneur à travailler de manière inclusive avec les chambres existantes et toutes autres associations (CCIB, CIPB, Patronat...)* ».

Eurocham Bénin accorde une importance particulière à nouer des partenariats avec des OI et des entreprises béninoises, comme le prouve la signature d'un accord de partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin en décembre 2019 pour la *promotion du Made in Benin*. Avec le Conseil National du Patronat du Bénin, Eurocham Bénin travaille sur l'établissement d'une charte de Responsabilité Sociale des Entreprises. Finalement, Eurocham Bénin échange régulièrement avec le

Conseil des Investisseurs Privés au Bénin (CIPB) qui participe également à certaines de ses activités comme le déjeuner/débat sur la fermeture des frontières avec le Nigeria.

3.1.2 Conseil des Investisseurs Européens au Mali



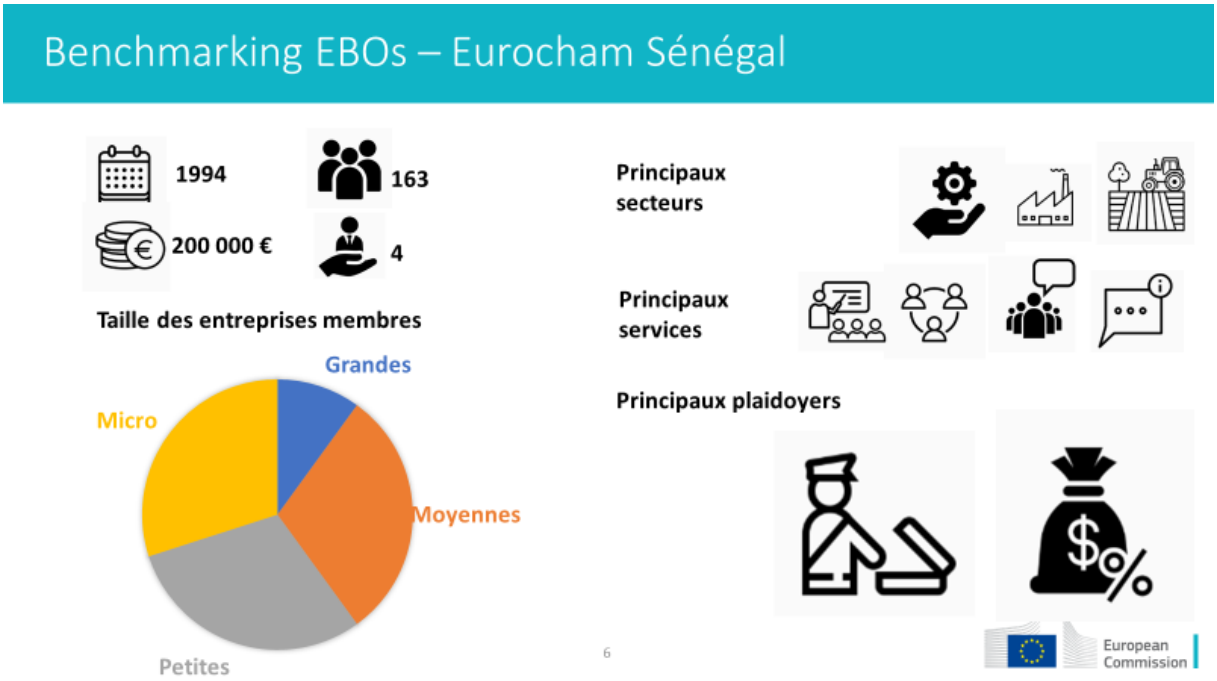
Le CIEM (Conseil des Investisseurs Européens au Mali) a été créé en 29 juin 2017, et est issu de la transformation du CIFAM (Club des Investisseurs Français au Mali, crée en 1999 en chambre de commerce européenne. Le CIEM compte à ce jour 107 membres et emploie une directrice exécutive plein temps et deux employés à mi-temps. Il dispose d'un budget annuel d'environ 45 000 EUR, et ses membres sont majoritairement des moyennes et grandes entreprises. Les principaux secteurs d'activité sont le transport, le service aux entreprises et les mines. Les services offerts par le CIEM sont le veille juridique, économique et politique, le plaidoyer (mené en **étroite collaboration avec le Conseil National du Patronat du Mali – CNPM, dont le CIEM est membre**), l'organisation d'ateliers thématiques de travail et le réseautage. Son plaidoyer se concentre sur les questions fiscales.

Quelques aspects particuliers concernant le CIEM ont été soulignés par sa Directrice Exécutive, Anne Deuez, et méritent une attention particulière : « *Veuillez noter néanmoins que plusieurs projets sont en cours. Nous sommes actuellement en train de déménager dans de nouveaux locaux afin d'améliorer la visibilité et représentation extérieure du CIEM. En plus de nos bureaux, les nouveaux locaux comprennent une salle de conférence (pour accueillir les réunions de commission, par ex.), une salle de formation pouvant être utilisée en tant qu'espace de coworking (pour les sociétés européennes venant prospecter au Mali, par ex.), ainsi qu'un large espace extérieur pour accueillir des évènements plus informels. Nous sommes également en train de finaliser notre dossier d'adhésion au réseau EBOWWN, que nous prévoyons d'envoyer dans les prochains jours. En parallèle, nous sommes en train de finaliser notre dossier de subvention UE afin d'augmenter les capacités du CIEM, qui, nous l'espérons, sera validé*

d'ici fin juin[33]. Finalement, nous étudions la possibilité d'offrir des services payants (aux sociétés non-membres souhaitant s'installer au Mali, par ex.), ce qui élargirait nos sources de revenus. ».

De plus, il est intéressant de noter que le CIEM semble vouloir changer ses statuts en s'inspirant du modèle d'Eurocham Sénégal (voir ci-dessous) pour les accroitre ses revenus : Il va commencer à développer des services payants et des formations payantes (en plus des cotisations annuelles et des droits d'entrée). Par exemple, une formation sera offerte aux membres par une entreprise de conseil locale sur la comptabilité OHADA avec des tarifs préférentiels. Les cocktails d'affaires et autres conférences thématiques deviendront également payants.

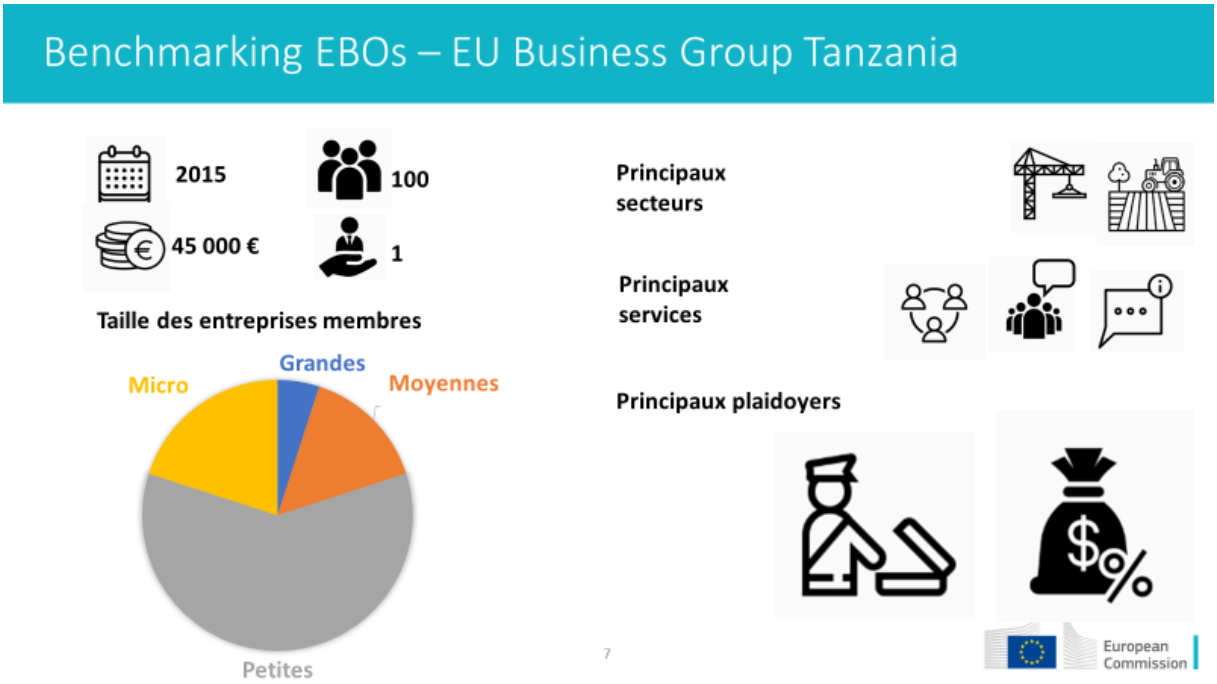
3.1.3 Eurocham Sénégal



Le CIES est une association de droit sénégalais qui vise à contribuer à la promotion des investissements européens au Sénégal. Créée en 1994 sous le nom de CIFAS (Club des investisseurs français au Sénégal) à l'initiative des conseillers en commerce extérieur, cette association s'ouverte en 2011 aux entreprises européennes et suisses installées au Sénégal et a pris le nom de CIES (Conseil des Investisseurs Européens au Sénégal) ou Eurocham Sénégal. Le CIES compte plus de 150 membres, principalement européens, les deux tiers des petites et moyennes entreprises et industries (PME / PMI) et un tiers des filiales des grands groupes européens. Un bureau bénévole de 15 personnes et 4 salariés gère sa structure. Le CIES dispose d'un budget annuel d'environ 200 000 EUR, et les principaux secteurs d'activité des membres sont le service aux entreprises, l'industrie et l'agriculture. Les services offerts par le CIES sont les ateliers thématiques, le réseautage, le plaidoyer et l'information stratégique. Son plaidoyer se concentre sur les questions douanières et la fiscalité.

[33] Cette demande de subvention, d'un montant de 100 000 EUR, permettrait au CIEM d'améliorer la qualité des services aux membres par le recrutement d'un deuxième employé à temps plein et la location d'un bureau plus grand. A ce sujet, CIEM vient d'emménager dans ses nouveaux bureaux.

3.1.4 European Business Group Tanzania



EUBG Tanzania est considéré comme un cas de réussite pour l'établissement d'une plateforme de dialogue structurée pour le dialogue entre le secteur privé et le gouvernement d'un pays partenaire de l'UE. L'EUBG Tanzanie a été créée à la suite des efforts conjoints de la délégation de l'UE, des États membres et de certaines entreprises européennes actives en Tanzanie en 2015. Elle compte à ce jour 100 entreprises européennes membres et offre différentes plateformes de dialogue public-privé tels que le groupe de travail sur la révision du budget avec le ministère des Finances ou des ateliers avec le ministère du Commerce et de l'Industrie.

Des partenariats ont été établis par EUBG avec le secteur privé local (Tanzania National Business Council, Tanzania Private Sector Foundation) ou régional (East African Business Council) et des associations sectorielles comme l'association des chargeurs et des horticulteurs. Au niveau du DPP, EUBG Tanzania a structuré son travail autour de sessions de travail sur la fiscalité, les investissements, les transports et les permis de travail (actions thématiques). Ces séances de travail rassemblent les entreprises membres de EUBG Tanzania, la délégation de l'UE et les États membres. EUBG Tanzania produit également des notes d'information sur des points spécifiques comme la TVA entre Zanzibar et la Tanzanie. EUBG Tanzania fonctionne avec un budget de 45 000 EUR, et on constate ces dernières années une baisse importante de ses revenus suite aux difficultés rencontrées par les entreprises européennes.

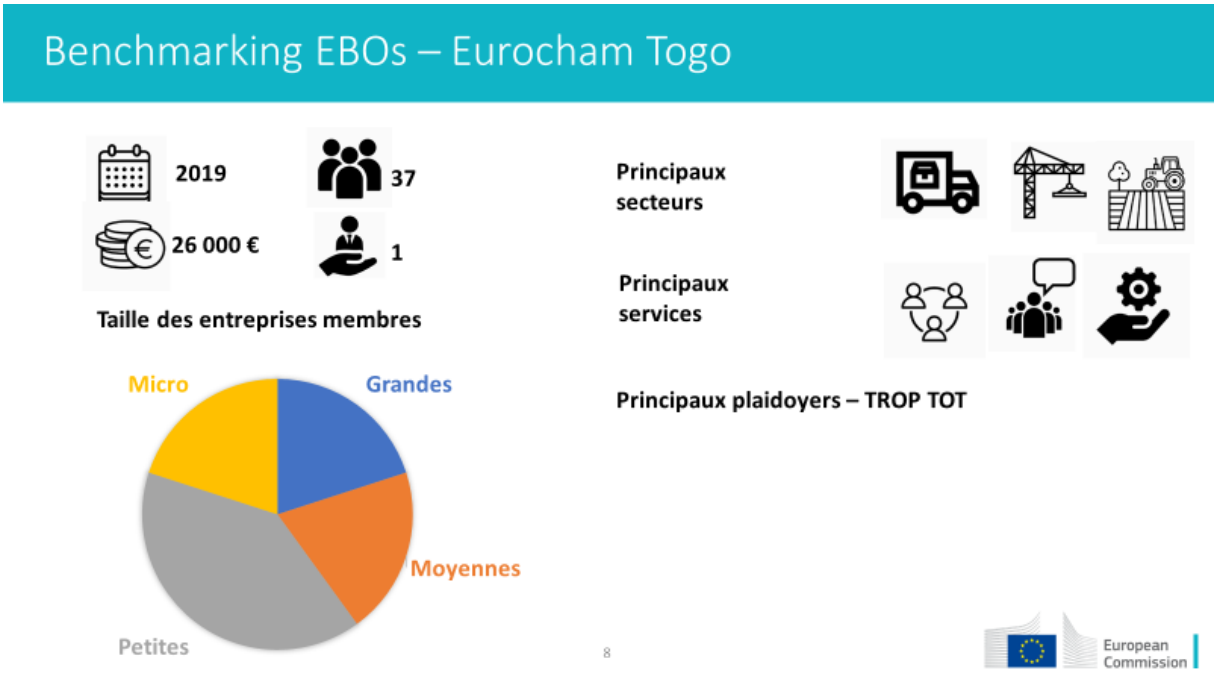
Il est important de mentionner qu'à la phase initiale, EUBG Tanzania a bénéficié de deux appuis de la part de la DUE à travers le NIP TCF qui se sont avérés cruciaux pour son développement :

I. Recrutement d'un secrétaire exécutif (consultant européen) pour les six premiers mois : contrat de 20 000 EUR. Son rôle consistait à développer une stratégie, à consolider le budget et à augmenter le nombre de membres (de 0 à 40 entre avril et décembre 2015, puis 105 en décembre 2016, 130 en juillet 2017, 107 en 2019 et 100 à ce jour)

II. Étude des investissements européens en Tanzanie et notes d'orientation : contrat de 200 000 EUR proposé par la délégation de l'UE en Tanzanie en 2015. L'étude des investissements européens en Tanzanie contenait un diagnostic économique (étude de marché et

cartographie) des entreprises européennes actives en Tanzanie, leurs investissements, leur impact sur l'économie, la société (emplois, formation, etc.) et la fiscalité (contribution en termes d'impôts collectés). Cette étude a permis à l'EUBG Tanzania d'intensifier son dialogue avec les autorités tanzaniennes pour l'amélioration du climat des affaires et de donner plus de poids à son plaidoyer. En outre, le consultant responsable de l'étude a également produit des notes d'orientation (policy briefs) visant à présenter les améliorations prioritaires demandées par les entreprises européennes aux Européens sur trois problématiques : les opérations portuaires, les taxes et l'administration fiscale et les permis de travail et de séjour. En plus de ces deux livrables (étude de marché et notes d'orientation), le contrat comprenait également la production de matériel de communication pour l'EUBG Tanzania: développement d'un site Web, conception du logo et production de stylos, clés USB, bannières publicitaires, brochures et enfin l'organisation d'un événement majeur (plus de 150 participants) visant à présenter cette étude de marché et les notes d'orientation, et deux séminaires de travail de collecte d'informations et de sensibilisation.

3.1.5 Eurocham Togo



EUROCHAM TOGO a été créée il y a moins d'un an, en Juin 2019 et n'a que très récemment démarré ces activités. Il est important de remarquer que le recrutement d'un directeur exécutif a été possible grâce au soutien de la DUE, qui prend en charge le salaire du délégué pour un an à temps plein (contrat de consultance signé avec la cellule d'appui à l'ordonnateur national). Les entreprises membres sont principalement petites et moyennes, et actives dans les secteurs du transport, de la construction et de l'agriculture. Ses services se structurent autour de trois pôles : réseautage, plaidoyer et appui.

Plus précisément, l'offre de services d'Eurocham Togo inclut : a) l'organisation de colloques, conférences, études, semaines commerciales ; b) l'information sur les axes de développement de la coopération européenne, les opportunités d'investissement, d'achat ou de vente de produits et services ; c) la promotion de la Chambre et des intérêts de ses membres à travers les médias ; d) la défense des intérêts de ses membres auprès des pouvoir publics ; e) et la veille règlementaire et l'intelligence économique. De la même manière que le CIEM et qu'Eurocham Sénégal, il est prévu que certains services soient payants.

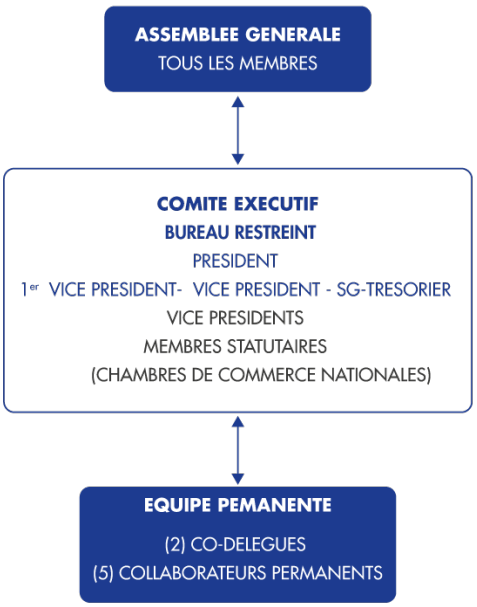
3.2 Autres aspects de comparaison

3.2.1 Gouvernance et structure organisationnelle

En ce qui concerne les structures de gouvernance des EBO, l'association internationale des EBO (EBO WWN) respecte le droit des entreprises sur le terrain de déterminer la structure qui convient le mieux à la situation au sein de la communauté des affaires locale[34]. La structure de gouvernance d'un EBO peut également évoluer dans le temps en fonction de la volonté du conseil d'administration et des besoins des membres. Au sein des membres du réseau EBO WWN, il existe trois types de structure de gouvernance qui varient quelque peu dans la nature, mais qui peuvent être généralement regroupés comme suit : 1) Adhésion directe des entreprises à une EBO (Eurocham Taiwan, China, India) ; 2) Chambre des chambres (Brésil, Myanmar, Vietnam); et 3) Variantes hybrides de 1) et 2).

L'expérience des membres d'EBO WWN est que, du point de vue opérationnel et financier, la structure d'adhésion directe à une Chambre européenne est la plus efficace, la plus efficace et la plus viable. Cependant, EBO WWN reconnaît que les réalités politiques et historiques ne sont pas nécessairement propices à de telles structures dans certains pays. Dans de tels cas, bien que toujours difficile en termes de gestion de multiples parties prenantes, une version hybride peut être la meilleure option.

De plus, la structure organisationnelle, fixée par les statuts, dépend grandement des situations, mais est généralement structurée comme suit : l'assemblée générale des membres élit de manière périodique (par exemple tous les trois ans) un conseil d'administration (ou comité exécutif) formé d'un président, d'un ou plusieurs vice-présidents, d'un secrétaire général (ou directeur exécutif) et d'un trésorier.



Le conseil d'administration se dote d'une équipe permanente (avec des co-délégués et collaborateurs permanents). Le comité exécutif peut aussi compter des conseillers, comme dans le cas d'Eurocham Togo, pour participer à l'action et la réflexion du Comité Exécutif. Dans le cas du CIEM (Mali), ces conseillers portent le nom de Responsables des Commissions Spécialisées. Il peut également être prévu un commissariat aux comptes pour le contrôle et la vérification de la gestion financière de l'organisation. Ci-contre, l'organigramme d'Eurocham CI.

Le Conseil d'Administration est élu par l'Assemblée Générale ordinaire (en général, le quorum : majorité simple des membres à jour de cotisation, et deuxième AG convoquée dans les quinze jours sans quorum si pas de majorité simple atteinte à la première AG) pour une période déterminée (de un an - à trois ans – pour Eurocham Sénégal– sans limitation du nombre de mandats, ou avec limitation à un mandat renouvelable une fois – pour Eurocham Togo) et suite au vote de scrutin à majorité simple à un seul tour (cas du CIEM et d'Eurocham Togo). Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement afin de faire un point sur l'actualité de l'EBO, valider les comptes rendus et demandes des commissions, voter l'adhésion des nouveaux membres. Il se prononce également sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques de l'EBO : économiques, ressources humaines, financières…, il valide et planifie les réunions concernant l'ensemble des membres. Finalement, le Conseil d'Administration de l'EBO définit les principes qui régissent ses relations avec les partenaires

[34] EBOWWN, Statement from the EBO WWN on EU support for EU Business Abroad, 2017, p3

socio-économiques ainsi qu'avec les organismes nationaux et internationaux intervenant dans ses domaines d'activité en particulier en faveur de la promotion des investissements.

3.2.2 Catégories de membres et critères d'adhésion

Les statuts d'Eurocham Togo offrent un aperçu des différentes catégories de membres possibles[35] :

1. *Membres fondateurs* : personnes physiques ou morales ayant participé à la constitution de l'EBO, signataires des statuts
2. *Membres actifs* : membres fondateurs ou membres agréés ultérieurement par le Comité Exécutif (ou le Conseil d'Administration) satisfaisant aux conditions d'adhésion
3. *Membres bienfaiteurs* : toute personne physique ou morale, non membre actif de l'EBO, qui apporte un soutien matériel ou financier déterminant dans le cadre des activités de l'EBO. Cette qualité est conférée par le Comité Exécutif
4. *Membres associés* : institutions du pays hôte ou d'un Etat d'Europe ayant un rapport avec les objectifs et ayant fait une demande au Comité exécutif pour devenir membre associé. Ceux-ci peuvent faire partie des Commissions et Groupes de travail et participer aux autres activités sur invitation. Ils peuvent participer aux débats de l'AG mais n'ont pas le droit de vote et ne sont pas éligibles au Comité Exécutif
5. *Membres d'honneur* : personnes reconnues comme tels par l'AG, pouvant faire partie des commissions et groupes de travail et participer aux autres activités sur invitation. Ils peuvent participer aux débats de l'AG mais n'ont pas le droit de vote et ne sont pas éligibles au Comité Exécutif

A titre de comparaison, CIES (Eurocham Sénégal) ne compte que les catégories suivantes : membres actifs, membres d'honneur (qui ont rendu des services, les fondateurs) et membres de droit (ambassades et conseillers économiques des Etats Membres et de la DUE).

Quant aux critères d'adhésion des membres actifs, les conditions auxquelles doivent répondre les entreprises pour devenir membre dépendent d'une EBO à une autre. Il existe une approche restrictive, comme celle pratiquée par Eurocham Sénégal ou Eurocham Côte d'Ivoire, et une approche plus souple, comme celle pratiquée par Eurocham Togo ou Eurocham Bénin. Ci-dessous, nous présentons les critères d'adhésion de quatre EBOs : Sénégal, Côte d'Ivoire, Togo et Bénin.

Exemple 1 – Critère d'adhésion d'Eurocham Sénégal[36]

Peuvent devenir membres actifs :

1. Tout investisseur sur le territoire de la République du Sénégal personne moral dont le capital est détenu à la majorité relative par : a) des personnes physiques de nationalité d'un des pays européens ; ou b) par des personnes morales de droit d'un des pays européens, celles-ci étant détenues à la majorité relative soit par des personnes physiques de nationalité d'un des pays européens soit par des personnes morales de droit d'un des pays européens
2. Tout investisseur personne morale dont le capital est détenu à la majorité relative par des personnes morales de droit d'un des pays européens elles-mêmes détenues par des personnes n'ayant pas la nationalité d'un des pays européens à la condition que celles-ci aient une activité significative sur le continent européen

[35] Statuts d'Eurocham Togo
[36] Statuts d'Eurocham Sénégal

3. Tout investisseur personne morale dont le capital est détenu majoritairement par des personnes morales de droit d'un pays non européen mais elles-mêmes détenues à la majorité relative par des personnes ayant la nationalité d'un des pays européens

Exemple 2 – Critère d'adhésion d'Eurocham Côte d'Ivoire[37]

Peuvent devenir membres actifs ou membre bienfaiteur de la Chambre :

1. Toute personne physique dont l'activité concourt au développement des relations économiques entre l'Europe et la Côte d'Ivoire, ayant la nationalité de l'un des états membres de l'Europe, et qui souscrit aux présents statuts
2. Tout personne morale dont le capital est détenu majoritairement par une ou plusieurs personnes physique ou morales ayant la nationalité de l'un des états d'Europe, et qui souscrit aux présents statuts
3. Les chambres nationales des pays européens, établies en Côte d'Ivoire

NB : l'Europe, telle qu'entendue ici et sauf spécification contraire, comprend l'Espace européen (Euro 27 et d'autres états à venir + Norvège, Islande, Lichtenstein) et la Suisse

Exemple 3 – Critère d'adhésion d'Eurocham Togo[38]

Peuvent devenir membres actifs (ou membres bienfaiteurs)

1. Toute personne munie d'une carte d'opérateur économique dont l'activité professionnelle, exercée individuellement, à titre commercial ou libéral, concourt au développement des relations économiques entre l'Europe et le Togo
2. Toute personne morale de droit togolais dont le capital est détenu majoritairement par une ou plusieurs personnes physiques ou morales de droit de l'un des Etats d'Europe, ou toute succursale d'une personne morale de droit de l'un des Etats d'Europe
3. Toute personne morale de droit togolais ou de l'un des pays d'Europe dont l'actionnaire de référence est de doit d'un des Etats d'Europe et concourt de façon significative à sa direction, à son activité et/ou à son financement
4. Les Chambres Nationales des Etats d'Europe établies au Togo

Exemple 4 – Critère d'adhésion d'Eurocham Bénin[39]

Peuvent devenir membres actifs (ou membres bienfaiteurs)

1. Être une entreprise ou personne physique originaire d'Europe
2. Sur demande, une personne morale de droit béninois qui développe une activité commerciale ou industrielle avec les pays de l'UE

Nous le voyons, une certaine souplesse peut être adoptée pour définir les critères d'adhésion. Ceci inclut de considérer les entreprises qui ont une part significative (donc non-majoritaire) de capital européen ou aussi les entreprises locales qui concourent au développement des relations économiques entre l'Europe et le pays hôte. De surcroit, les entreprises des pays non européens mais appartenant au traité commercial EFTA (Islande, Liechtenstein, Norvège et Suisse) sont souvent admises dans les EBOs.

[37] Statuts d'Eurocham CI
[38] Statuts d'Eurocham Togo
[39] Statuts d'Eurocham Bénin

Il est important, pour prendre une décision quant aux critères d'adhésion, de considérer la durabilité financière de l'association : plus un pays compte d'entreprises européennes, plus la probabilité d'atteindre une masse critique de revenus est haute, et donc les critères d'adhésion pourront être plus restrictifs. A contrario, moins il y a d'entreprises européennes actives dans un pays, plus les revenus de l'EBO seront faibles (en particulier si la taille de ces entreprises est petite), ce qui implique d'adopter des critères d'adhésion plus souples.

3.2.3 Droits d'adhésion et cotisations annuelles

Pour la grande majorité des EBOs consultées lors de cet exercice de benchmarking, les droits d'adhésion (payables une fois, pour entrer dans l'association) et les cotisations annuelles (dont chaque entreprises membre doit s'acquitter) chaque année sont différenciées donc leur montant est progressif en fonction de la taille de l'entreprise, et généralement sur base du chiffre d'affaires. La seule exception à la différenciation est Eurocham Togo, dont la création est très récente. Ci-dessous, nous présentons les exemples d'EUBG Tanzania et d'Eurocham Sénégal.

Exemple 1 – Cotisations annuelles d'EUBG Tanzania

Chiffre d'affaires	Cotisations annuelles (en USD)
CA<750 000 USD	250
750 000 USD<CA<2M USD	475
2M USD<CA<5M USD	875
5 M USD<CA<10 M USD	2000
1O M USD<CA	3000
Adhésion individuelle	200
Adhésion hors pays	500

Exemple 2 – Cotisations annuelles et droits d'adhésion d'Eurocham Sénégal

Chiffre d'affaires	Cotisations annuelles (en EUR)
CA<4,5 M EUR	610
4,4 M EUR<CA<15M EUR	1068
15M USD <CA	1526

Pour Eurocham Sénégal, des droits d'adhésion (payables une fois pour adhérer) s'ajoutent aux cotisations annuelles. Les droits d'entrées sont égaux à une année de cotisation. A partir du 30/06, les cotisations sont dues pour moitié (½ cotisation à partir du 30/06 uniquement pour les nouveaux adhérents). La cotisation est fonction du CA de l'année précédente sur simple déclaration dans un premier temps, puis confirmé (ou infirmé) par l'enquête annuelle d'Eurocham Sénégal.

Pour finir, il est important de mentionner que dans certains cas, les membres fondateurs contribuent financièrement à la création de l'EBO. Ce fut le cas pour EBO Nigeria, fondée en octobre 2018, et pour laquelle les membres fondateurs ont apporté chacun une contribution financière de 4000 EUR, ce qui fut déterminant pour couvrir le budget de la première année de cette chambre.

3.3 Charte éthique

L'appartenance (des membres), ou le soutien (de la part de partenaires institutionnels comme la Délégation de l'Union européenne) à une EBO présente un certain risque réputationnel car les comportements et les prises de positions adoptés peuvent générer des oppositions ou susciter des controverses. Alors que les EBOs se regroupent derrière le drapeau de l'UE, il est dès lors important que les entreprises membres respectent un certain nombre d'engagements[40] :

- Respect des principes de bonne gouvernance d'entreprise : transparence des opération et respect des obligations fiscales, des dispositions sociales, etc.
- Engagement en faveur des Objectifs du Développement Durables et Conduite Responsable des Affaires (*responsible business conduct*) en matière d'égalité du genre, du droit des enfants, du respect des conditions de travail et de la protection de l'environnement, etc.
- Alignement de l'EBO aux politiques et stratégies de l'UE comme les accords de libre-échange, Accords de Partenariat Economique, etc.
- Relations avec les chambres (et OI) des Etats-Membres : une coordination étroite avec celles-ci est importante pour trouver des complémentarités

Il est utile ici de rappeler les valeurs de l'UE : ***Dignité humaine*** basée sur le respect des droits fondamentaux ; ***Liberté*** : La libre circulation et libertés individuelles telles que le respect de la vie privée, la liberté de pensée, la religion, la réunion, l'expression et l'information protégées par la Charte des droits fondamentaux de l'UE ; ***Démocratie*** : Le fonctionnement de l'UE est fondé sur la démocratie représentative et respect des droits politiques ; ***Egalité*** des droits de tous les citoyens devant la loi et principe de l'égalité entre les femmes et les hommes (y compris le principe de l'égalité de rémunération pour un travail égal) ; ***Etat de Droit*** et système judiciaire indépendant ; ***Droits humains*** protégés par la Charte des droits fondamentaux de l'UE et non-discrimination (applicable aux différences de sexe, d'origine raciale ou ethnique, de religion ou de convictions, de handicap, d'âge ou d'orientation sexuelle, droit à la protection des données personnelles et ou droit d'accéder à la justice)41.

Il est important de noter qu'aucune EBO consultée lors de la mission ne s'est dotée de Charte éthique à ce jour, mais certaines sont actuellement en train d'y travailler. C'est le cas d'Eurocham Sénégal, et d'Eurocham Bénin qui va rédiger une Charte de Responsabilité Sociale des Entreprises courant 2020. Il faut aussi distinguer le règlement intérieur fixant le fonctionnement interne des EBOs pour la poursuite de leurs objectifs, de la Charte Ethique des entreprises membres, qui représente un document permettant aux entreprises de formaliser leurs valeurs et bonnes pratiques, notamment en matière sociale et environnementale.

3.4 Autres aspects de comparaison

	Eurocham Benin	CIEM	Eurocham Senegal	Eurocham Togo	EUBG TZ
Adhésion d'entreprises locales	OUI	OUI	NON (50% capitaux EU)	OUI	NON
% du budget pour le staff	40%	40%	60%	N/A	80%

[40] Propos recueillis auprès de Massimo De Luca, DG TRADE

[41] https://ec.europa.eu/component-library/eu/about/eu-values/

Différentiation des cotisations	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
Montant des cotisation (moyenne)	700 EUR	560 EUR	1000 EUR	750 EUR	450 EUR (650 EUR en 2019)
Couverture nationale (estimation)	31/150	107/?	163/400	37/100	100/1000
Adhésion à EBO WWN	OUI	NON (en cours)	OUI	NON (en cours)	OUI

Le tableau ci-dessus présente d'autres aspects de comparaison entre les EBOs consultées lors de la mission. Sur cette base, nous constatons les éléments suivants :

- La plupart des EBOs sont ouvertes aux entreprises locales
- La part du budget alloué à la rémunération de l'équipe est généralement de 40%
- La plupart des EBOs ont différencié les cotisations payées annuellement par les membres, et ceci est généralement progressif en fonction du chiffre d'affaires
- Le montant moyen des cotisations s'échelonne entre 450 EUR et 1000 EUR. La moyenne générale est d'environ 700 EUR
- La couverture nationale, c'est-à-dire la part des entreprises membres d'une EBO par rapport au membre total d'entreprises européennes actives dans le pays en question varie entre 1/10 (pour la Tanzanie) à plus d'1/3 (pour le Sénégal)
- La plupart des EBOs sont membres de **EBO WWN**, celles qui ne le sont pas encore sont en cours d'adhésion (ont formulé leur demande). EBO WWN (European Business Organizations Worldwide Network a été créé en 2001. Il représente les associations professionnelles et les chambres de commerce de l'UE dans les pays non membres de l'UE. EBO WWN se veut la seule organisation représentant les intérêts commerciaux à l'échelle de l'UE sur les marchés en dehors de l'Union européenne. Ses membres sont présents dans plus de 25 pays à travers le monde en dehors de l'Union européenne, représentant plus de 25 000 entreprises dans le monde. Ses services incluent l'accès à certaines activités, événements et soutien aux entreprises européennes dans le monde entier, ainsi que des opportunités de réseautage et de partages d'expérience.

4 ANALYSE DE LA DEMANDE

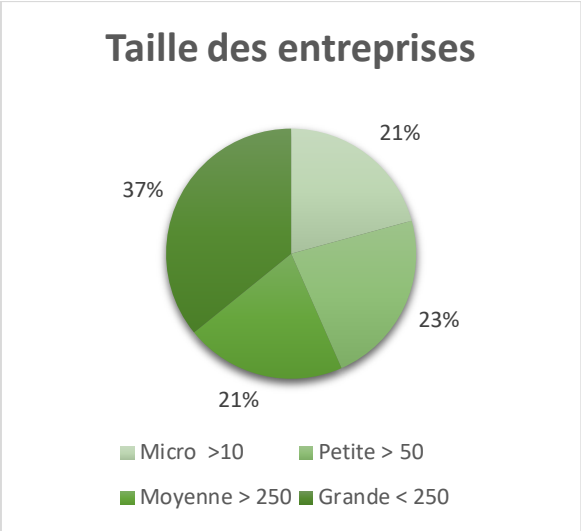
Afin de proposer le modèle et les services les plus adaptés au contexte local, et de présenter un modèle financier réaliste, il est important de réaliser une analyse de la demande. Par conséquent dans les sections suivantes, nous apporterons précisions sur le profil des entreprises européennes actives au Cameroun, leurs principales contraintes, et ce qu'elles attendent d'EBO Cameroun. Pour rédiger cette section du rapport, nous nous sommes basés d'une part sur le questionnaire en ligne développé par la Facilité TPSD dans le cadre du mapping des investissements européens au Cameroun (mené par Ines Escudero), et d'autre part sur des entretiens semi-structurés avec une trentaine d'entreprises européennes.

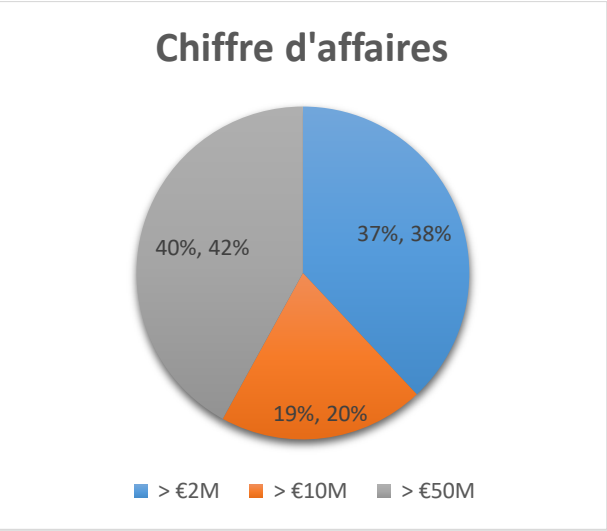
4.1 Mapping des investissements européens au Cameroun

Le mapping en cours de réalisation par la Facilité TPSD (Ines Escudero) illustre l'importance des investissements européens au Cameroun. Le nombre total des entreprises européennes actives au Cameroun est difficile à déterminer précisément par manque de données précises, mais une évaluation porterait ce nombre à au moins 200. Les données du mapping sont donc à prendre avec précaution, mais voici quelques chiffres clés sur la présence économique européenne au Cameroun:

- Les investissements réalisés par les firmes consultées s'élèvent à 538 millions d'EUR
- Les investissements prévus par les entreprises consultées se chiffrent à 451 M EUR
- Le chiffre d'affaires cumulés des entreprises européennes sondées s'élève à 677 M EUR
- Le montant cumulé de la TVA perçue de la part des entreprises européennes est de 137 M EUR
- Les droits de douanes cumulés générés par les firmes UE représentent 104 M EUR
- Le nombre d'emplois directs créés est de 34 000, et le nombre de fournisseurs s'établit à environ 73 000

4.2 Taille et chiffre d'affaires des entreprises européennes

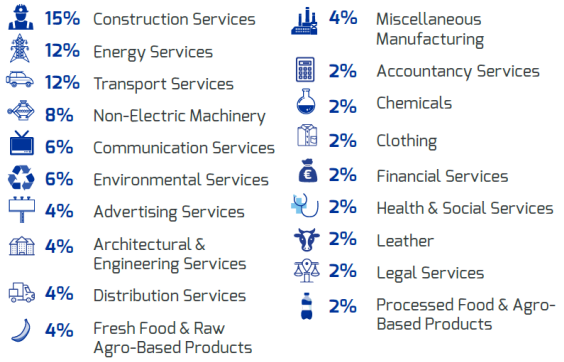




On constate, sur base des deux graphiques ci-dessus, que les entreprises européennes basées au Cameroun et qui ont répondu au sondage en ligne sont d'une taille assez grande en termes de chiffre d'affaires, avec plus de 40% d'entre elles réalisant un CA de plus de 50 M EUR par an. Les petites et moyennes entreprises (dont le chiffre d'affaires est situé en dessous de 50 M EUR et dont le nombre d'employés ne dépasse pas 250[42]) ne représentent que 60% des entreprises ayant répondu au sondage. A titre de comparaison, celles-ci constituent 99% de toutes les entreprises en zone UE. Il est important de mentionner que probablement ce chiffre est biaisé par le faible nombre de réponses reçues au sondage dû à la difficulté d'identifier et consulter les PME européennes actives au Cameroun (qui passent sous le radar).

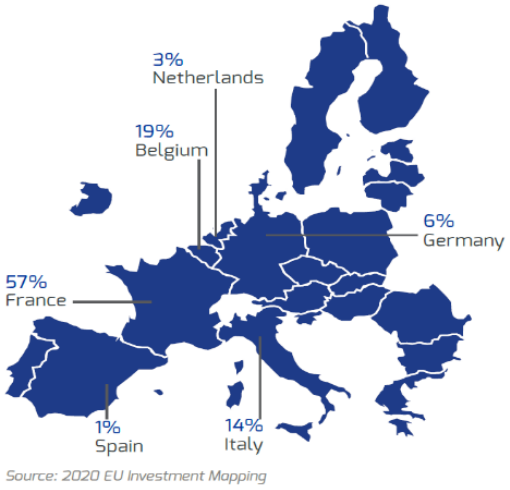
[42] Cette définition est la définition officielle de la Commission européenne, voir https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

4.3 Secteur d'activité



Nous le voyons, les entreprises européennes sont actives dans des secteurs très divers. **Les principaux secteurs représentés sont ceux des services de construction (15%), le secteur de l'énergie (12%), et les services de transport (12%).** Les secteurs des équipements non-électriques, de la communication et des services environnementaux viennent ensuite. Un peu moins proéminents, les secteurs de la publicité, les bureaux d'études et les entreprises de distribution.

4.4 Nationalité des Entreprises



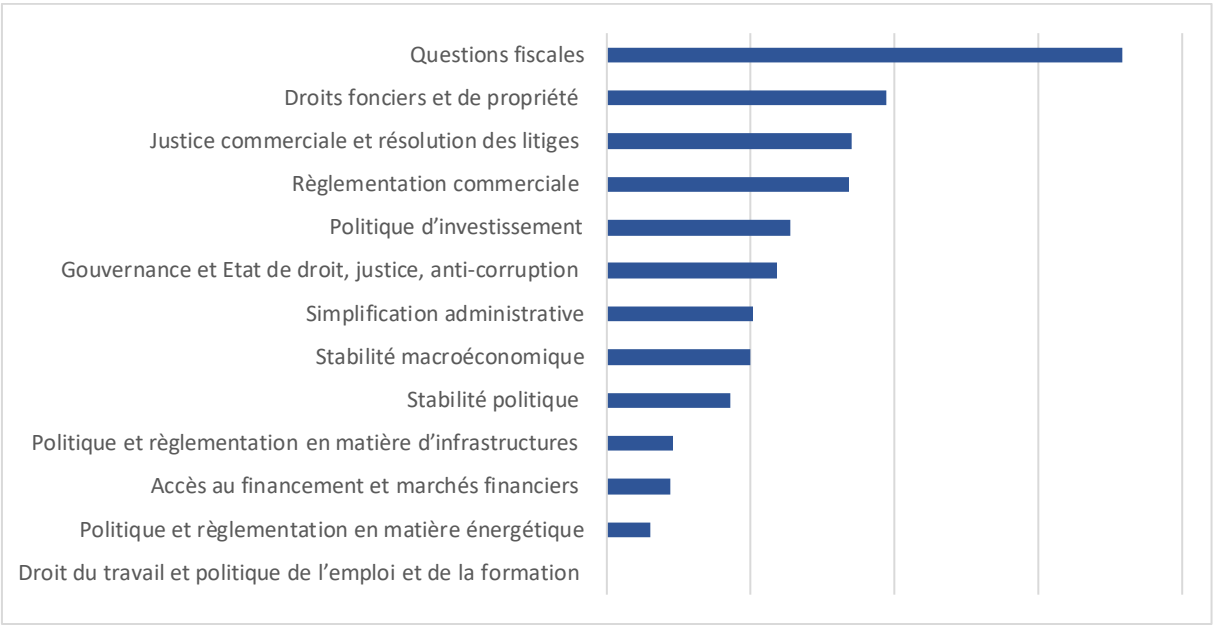
Source: 2020 EU Investment Mapping

Sans surprise, **la France est l'Etat-Membre européen le plus représenté dans la communauté des affaires active au Cameroun, avec 57% des entreprises sondées.**

Ensuite, la Belgique est la nationalité de 19% des entreprises interrogées. Le troisième Etat-Membre européen le plus représenté est l'Italie, d'où 14% des entreprises consultées proviennent. Les trois autres pays représentés sont, par ordre décroissant, l'Allemagne (6%), les Pays-Bas (3%) et l'Espagne (1%).

4.5 Principales contraintes rencontrées par les entreprises UE

4.5.1 Contraintes identifiées par le mapping



Le sondage réalisé pour le mapping montre que les cinq principaux obstacles des entreprises européennes actives au Cameroun sont (par ordre décroissant – du plus important au plus faible) : **les questions fiscales, les droits fonciers et de propriété, la justice commerciale et la résolution des litiges, la règlementation commerciale et la politique d'investissement**. Viennent ensuite les contraintes liées à la gouvernance et l'Etat de Droit et la corruption, la simplification administrative, la stabilité macroéconomique, la stabilité politique et la politique et la règlementation en matière d'infrastructures.

Il convient de souligner que les contraintes identifiées au travers des entretiens individuels avec les entrepreneurs européens ne correspondent pas tout à fait à celles priorisées par le sondage. Ceci provient d'une part du fait que les échantillons d'analyse sont différents, et que pour la majorité des entreprises interrogées, seules une ou deux contraintes majeures sont exprimées spontanément – les contraintes secondaires sont difficilement établies par ordre de priorité. C'est la raison pour laquelle une analyse « froide » basée sur des questions fermées doit être complémentée par une analyse « chaude » permettant aux répondants d'exprimer plus librement leurs opinions. Ceci explique aussi les différences entre réponses fermées et ouvertes du sondage en ligne – qui fait émerger l'accès au financement comme une contrainte importante.

4.5.2 Contraintes identifiées par les entretiens

Trois **contraintes transversales** émergent clairement des entretiens :

- ***Fiscalité et douanes*** : les entreprises européennes se plaignent du caractère imprévisible et arbitraire de l'administration fiscale et douanière. Certaines témoignent d'un sentiment de harcèlement fiscal et se sentent perçues comme des « vaches à lait » par les autorités fiscales sur base du fait que les entreprises européennes seraient plus « riches » que les entreprises locales, qui leurs demandent des montants aléatoires et les procèdent trop fréquemment à des redressements fiscaux. Une sorte de négociation ou pression lors des contrôles fiscaux semble être pratique courante. Il est utile de souligner que ce n'est pas tellement le taux d'imposition qui est le plus contraignant pour les entreprises européennes, mais réellement le caractère imprévisible et arbitraire de l'administration fiscale qui est la principale adversité
- ***Tracasseries administratives*** : les entreprises européennes se plaignent des lenteurs administratives, et de son caractère complexe. Ceci s'applique encore une fois à l'administration fiscale et douanière (dédouanement de containers) : des courriers (papiers pour les douanes, partie fret) doivent être envoyés, légalisés auprès des administration, assorties de décharges, etc. Les entreprises européennes se regrettent que ces procédures ne soient pas informatisées et prennent trop de temps. Elles expriment également un sentiment d'incertitude pour obtenir les documents nécessaires, et pointent l'aspect arbitraire, aléatoire ou changeant des procédures administratives liées à la fiscalité et aux douanes. L'Etat accumulerait beaucoup d'impayés et ne rembourserait pas les crédits TVA
- ***Etat de droit / corruption / fonctionnement de la justice commerciale*** : la perception de la corruption est surtout frustrante pour les entreprises européennes opérant via des appels d'offre. Les passations de marché sont perçues comme non-transparentes et inéquitables (surtout face aux entreprises chinoises dans le secteur des BTP). La corruption affecte également les procédures administratives. De surcroît, les entreprises européennes se sentent vulnérables face à une justice commerciale partiale et inéquitable : d'une part, il faut à tout prix éviter les contentieux avec l'Etat sinon plus possible de renouveler l'attestation de non redevance nécessaire à l'exercice d'activités commerciales, et d'autre part pour se sortir d'un contentieux, il faudrait avoir des bonnes « entrées ». Dans certains secteurs, l'Etat ne ferait

pas respecter les lois ni les contrats : par exemple, dans le secteur publicitaire, les accords d'exclusivité ne sont pas respectés, ce qui engendre une concurrence déloyale

Des **contraintes sectorielles** ont également été détectées à travers les entretiens individuels. Par exemple, le cadre règlementaire du secteur des télécom / numérique n'est pas propice à l'émergence de nouveaux acteurs (comme les opérateurs télécom alternatifs). Pour le secteur des commissionnaires en transport, la revalorisation de leurs prestations semble être une priorité (celle-ci – fixée par les ports autonomes et le Ministère du Transport - n'a pas été réévaluée depuis plus de dix ans en dépit de l'inflation). Pour le secteur de l'audiovisuel et des médias, le manque de régulation du secteur permettrait à une centaine d'opérateurs d'opérer sans règlementation (opérateurs pirates), vendant des antennes/paraboles, faisant payer des programmes pour lesquels ils n'ont pas de droit. Le manque de cadre règlementaire affecte également le secteur des énergies renouvelables. L'insécurité semble également menacer le développement des activités de transport (attaques de navires de plus en plus fréquentes), et le déploiement des énergies renouvelables (insécurité à l'ouest et dans l'extrême-nord).

4.6 Services prioritaires demandés

4.6.1 Services prioritaires identifiés par le mapping



Le sondage mené auprès des entreprises européennes permet d'établir une priorisation des services demandés de la part d'EBO Cameroun. En premier lieu, les entreprises attendent de l'organisation quelle développe un plaidoyer pour l'amélioration du climat de l'investissement et du commerce. Son intervention pour le règlement de problèmes et contentieux localisés est également plébiscitée par les entreprises de l'UE actives au Cameroun. Ceci est également étroitement lié aux services d'appui et d'information / formation. Nous pouvons regrouper ces services en quatre ensembles :

- ***Plaidoyer*** auprès du Gouvernement et de l'administration camerounaise visant l'amélioration du cadre règlementaire ou légal sur base collective ou individuelle

- ***Appui aux entreprises*** : services de l'EBO pour apporter des solutions aux problèmes rencontrés dans le cadre de l'activité commerciale des membres d'ordre fiscaux, juridiques, douaniers, etc.
- ***Information*** : sur l'environnement économique et règlementaire du Cameroun, sur les opportunités d'affaires et passations de marché
- ***Réseautage*** : avec les membres, mais aussi avec les autorités camerounaises, et les représentants des postes diplomatiques et de la Délégation de l'Union européenne

4.6.2 Services prioritaires identifiés par les entretiens

En discutant de manière bilatérale avec les entreprises européennes, nous avons pu affiner les résultats du sondage. De manière générale, les demandes exprimées lors de ces entretiens correspondent aux demandes exprimées dans le sondage. Les entretiens permettent d'ajouter plus de précisions sur ce que devraient recouvrir les services prioritaires d'EBO Cameroun. Voici ci-dessous quelques éléments additionnels sur les services demandés :

- ***Plaidoyer*** : le plaidoyer est perçu comme une nécessité pour défendre les intérêts des entreprises européennes. L'objectif est d'avoir plus d'influence par le regroupement d'entreprises européennes (contrairement à une approche disparate menées individuellement, ou par les Etats membres) pour améliorer l'environnement règlementaire et légal, ainsi que les procédures administratives dans des domaines tels que la fiscalité, les douanes, les infrastructures. Le Cameroun est une société très protocolaire dans laquelle les associations ont plus de pouvoir que des sociétés individuelles. La diplomatie économique chinoise ou turque est très efficace. Un élément-clé pour le succès des efforts de plaidoyer d'EBO Cameroun sera premièrement la concertation entre entreprises européenne sur des sujets-clés, l'implication éventuelle de parties externes (comme les universités ou les autres groupements professionnels) et ensuite la formulation de solutions cohérentes basées sur des analyses (production d'analyses couts/bénéfices, analyse d'impact règlementaire, etc.). Le soutien diplomatique des Etats membres et de la Délégation de l'Union européenne est considéré déterminant pour appuyer le plaidoyer d'EBO Cameroun.
- ***Appui aux entreprises*** : l'appui aux entreprises est principalement demandé par les petites et moyennes entreprises européennes consultées, qui ne disposent pas en interne des capacités pour résoudre des problèmes d'ordre fiscal ou juridique par exemple. L'appui aux entreprises pourrait se faite par l'identification ou l'accréditation par EBO Cameroun de personnes-ressources fiables au sein du réseau (dans un environnement où il est difficile de trouver des personnes compétentes et fiables, cette identification serait un atout majeur). Une autre manière d'appuyer les entreprises membres serait simplement l'entraide et le conseil entre membres pour trouver des solutions à des problèmes concrets et spécifiques (par exemple, comment dédouaner un container bloqué au Port de Douala, etc.). Les entreprises consultées soulèvent que ces services d'appui devront être très pragmatiques. L'appui aux entreprises pourrait également inclure l'offre de formations spécifiques, par exemples sur les techniques de vente/commercial ou le service clientèle.
- ***Information*** : EBO Cameroun devrait offrir la possibilité aux entreprises européenne d'accéder à de l'information stratégique. Cette information stratégique recouvre l'intelligence économique et la veille règlementaire. Les différentes activités permettant le partage d'information sont des conférences et des ateliers de travail sur des thématiques relatives à la fiscalité, aux douanes, au droit du travail, etc. Recevoir régulièrement des informations sur les

appels d'offre, les nouvelles législations et règlementations, les offres d'emplois, etc. sont des services particulièrement demandés de la part des entreprises européennes consultées dans le cadre de cette mission. Finalement, l'information pourrait aussi être mise à disposition d'investisseurs européens potentiels dans le but de promouvoir les investissements.

- ***Réseautage*** : le réseautage, selon les entreprises consultées, devrait s'effectuer sur différents plans. Entre entreprises européennes, il permettrait d'échanger les expériences et de trouver des solutions à des problèmes communs. Entre entreprises européennes et représentations diplomatiques des Etats-membres et de l'Union européenne, il permettrait d'appuyer le plaidoyer. Entre l'EBO et les autorités camerounaises, il permettrait de promouvoir l'amélioration du cadre règlementaire et de renforcer les liens avec des personnes clés au sein de l'administration. Le réseautage pourrait aussi se faire avec les entreprises locales, ainsi que les organisations patronales locales, avec des experts dans des secteurs spécifiques, des universités, etc. Finalement, le réseautage pourrait aussi viser l'accueil de missions économiques entrantes d'investisseurs européens.

4.7 Nombre de membres potentiels

Le sondage en ligne a permis de recueillir les **manifestations d'intérêt de 46 entreprises à devenir membres fondateurs de EBO Cameroun ou à la rejoindre une fois cette organisation créée.** Sur les 30 entreprises consultées bilatéralement, toutes ont confirmé également leur intérêt de principe de devenir membre de l'organisation et à des degrés plus ou moins grand : certaines adoptent plutôt une attitude prudente (*wait and see*), tandis que d'autres ont manifesté leur intention de s'impliquer davantage, par exemple en devenant membres fondateurs.

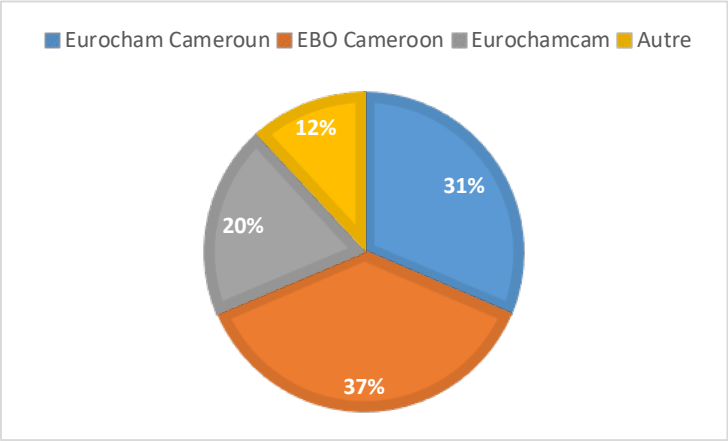
Il convient de souligner que le sondage et les consultations n'ont permis de tester l'appétit que d'un nombre réduit d'entreprises. En effet, le sondage portait sur un échantillon de 52 entreprises, et les consultations bilatérales ont eu lieu avec 30 entreprises, alors qu'il existerait au moins 200 opérateurs économiques européens actif au Cameroun. Ceci implique qu'EBO Cameroun, à terme, pourrait rassembler davantage de membres que les chiffres proposés ici si elle développe des services de qualité, et qu'elle renforce sa visibilité. Il convient néanmoins de rester prudent avec ces chiffres, car des manifestations d'intérêt ne se traduisent pas forcément en adhésion puisque l'adhésion à EBO Cameroun aura un coût pour les entreprises.

4.8 Cotisations

Le sondage en ligne a posé la question de combien les entreprises UE sont prêtes à payer pour adhérer à EBO Cameroun. **La moyenne des cotisations annuelles que les répondants sont intéressés à payer est de 1217 EUR**. Il est important de mentionner que les cotisations annuelles dont les entreprises interrogées sont prêtes à s'acquitter varie beaucoup en fonction de leur taille : les petites entreprises évoquent généralement des montants aux alentours de 500 EUR, alors que les grandes entreprises proposent des montant pouvant aller jusque 5000 EUR.

Un aspect central également est que la plupart des entreprises consultées bilatéralement sont déjà membres d'autres associations, et cumulent les adhésions (donc payent déjà d'autres cotisations annuelles) aux organisations intermédiaires multisectorielles (GICAM, ECAM, CAFCAM, CCEF, CCIMA, etc.) et sectorielles (UCAM- Union des Consignataires et Agents Maritimes, ONECA- Organisation Nationale des Experts Comptables, AOC - Comité des Opérateurs des Aéroports, BAR - Board of Airlines Representatives, etc.). **Ceci signifie qu'EBO Cameroun devra, pour attirer ses membres, offrir des services qui apportent clairement une valeur ajoutée pour se différencier des autres associations.**

4.9 Nom de l'organisation



Concernant la dénomination de l'organisations des entreprises européennes au Cameroun, le sondage montre qu'EBO Cameroun (37%) semble, de peu, l'emporter sur Eurocham Cameroun (31%). Ci-contre, nous présentons la répartition des réponses au sondage. D'autres noms ont été proposés (12%) comme European Business Council Cameroon ou European Business Circle.

5 ROLE STRATEGIQUE, VALEUR AJOUTEE ET SERVICES

5.1 Rôle stratégique dans le cadre de la diplomatie économique européenne et de SB4A

EBO Cameroun servirait de levier pour la diplomatie économique européenne et de plateforme pour développer un dialogue structuré entre la DUE (et les Etats-Membres de l'UE) et les entreprises européennes dans le cadre du SB4A. Le rôle stratégique de cette organisation devrait être de plaider pour l'amélioration de l'environnement des affaires et du climat de l'investissement par la formulation de réformes pertinentes et cohérentes soutenant le développement durable des entreprises et les investissements dans le pays.

Ce rôle stratégique est conforme au pilier 3 du Plan d'Investissement Extérieur de l'Union européenne et à l'approche SB4A consistant à renforcer le dialogue public-privé à cette fin.

Il convient de présenter certains principes de contrepartie mentionnés par la DG Trade et la DG Grow pour les EBOs:

A- ***Propriété***: les membres d'un EBO doivent exprimer leurs intérêts d'une seule voix, il est donc important qu'une répartition équitable des nationalités de l'UE soit atteinte, surtout au niveau des comités exécutifs (ou Conseils d'Administration) des EBOs

B- ***Indépendance***: il est important de maintenir le fonctionnement d'une EBO indépendant des États membres de l'UE et de la DUE. Une présidence d'honneur d'un EBO par un membre de la DUE (le Chef de Délégation, par exemple) pourrait néanmoins être envisagée ; l'essentiel est que le poste occupé ne soit pas de nature managériale et que les décisions soient prises par les entreprises de l'UE membres de cet EBO

C- ***Autonomie***: le fonctionnement des EBOs dans les pays partenaires ne devraient pas être financées ou gérés par l'UE. Cependant, dans les phases initiales (phase de démarrage), certaines activités pourraient être soutenues par les DUE

D- ***Disponibilité***: l'EBO devrait être disponible pour la DUE et les États membres, et des réunions conjointes devraient être organisées périodiquement. La DUE et les États membres de l'UE devraient avoir une visibilité sur les activités de l'EBO prévues sur une période de douze mois.

5.2 Objet, missions et principes

EBO Cameroun, comme c'est traditionnellement le cas pour les EBOs à travers le monde, poursuivrait les objectifs généraux suivants : *promouvoir le commerce et l'investissement entre le Cameroun et l'UE, représenter les intérêts des entreprises de l'UE actives dans le pays et leur fournir des services pertinents, et améliorer le climat d'investissement et l'environnement des affaires au Cameroun*.

Le projet de statuts d'EBO Cameroun rédigé par le GdT inclut la définition de l'objet, les missions et les principes d'EBO Cameroun. Ci-dessous, nous reprenons l'objet, missions et principes tels que définis par le projet de statuts.

5.2.1 Objet

I. Représenter la communauté d'affaires européenne en République du Cameroun vis-à-vis des autorités publiques, des organisations corporatistes et des Instances européennes ;

II. Faciliter le développement de la présence et de l'activité des entreprises originaires des pays européens au Cameroun ;

III. Promouvoir les échanges industriels et commerciaux entre l'Europe et le Cameroun ;

IV. Apporter une contribution à l'intégration économique et commerciale de la sous-région, la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC), en matière d'échanges et de libre circulation des biens et services et de développement durable ;

V. Apporter une contribution à la réalisation de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine

VI. Etablir, en liaison avec la DUE, un dialogue constructif avec les Autorités Camerounaises, la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et d'Artisanat du Cameroun (CCIMA), le Groupement Inter Patronal du Cameroun (GICAM), ainsi que les autres représentations patronales, afin d'améliorer le climat des affaires au Cameroun ;

VII. Compléter, et coordonner s'il y a lieu, les actions des Chambres de Commerce Nationales des pays européens

5.2.2 Missions Spécifiques

I. Organiser des colloques, conférences, études, sessions de formation, et d'une façon générale, toute manifestation en rapport avec son objet ;

II. Informer sur les axes de développement de la coopération européenne et sur les opportunités d'investissement ;

III. Collaborer avec tous journaux, revues et autres médias pour promouvoir EBO Cameroun et les intérêts de ses membres ;

IV. Défendre les intérêts généraux et spéciaux de ses membres auprès des pouvoirs publics, chaque fois que le bien fondé du cas soumis aura été reconnu ;

V. Recueillir et mettre à disposition de ses membres toute publication réglementaire nouvelle, journaux, et revues économiques et spécialisées ;

VI. Toute autre activité pertinente dans les limites de son objet

5.2.3 Principes

L'activité de EBO Cameroun et l'action de ses membres, à l'effet de la réalisation de son objet, sont fondées, à tous moments, sur les principes et idéaux fondamentaux qui régissent l'Union Européenne.

Les membres de EBO Cameroun sont et demeurent attachés aux principes de la libre entreprise, exercés dans le cadre d'une concurrence saine et loyale et dans le but du développement durable des économies des pays dans lesquels ils opèrent. La bonne gouvernance d'entreprise et le respect des principes et des règles régissant l'Etat de droit fondent le comportement des membres de EBO Cameroun tant dans la conduite de leurs propres affaires que pour la réalisation de l'objet de EBO Cameroun.

5.2.4 Commentaires concernant le projet de statuts

Le projet de statuts correspond aux statuts de la plupart des EBO consultées lors de la mission, et donc aux meilleures pratiques d'autres organisations similaires actives en Afrique. Nous n'avons pas de commentaire majeur à formuler. Il est positif, dans un pays où la présence économique européenne reste limitée, de noter que des dispositions ont été prises pour ouvrir l'adhésion d'entreprises non-européenne qui « *concourent au développement des relations économiques entre l'Europe et le Cameroun, sous réserve d'être parrainée par deux (02) Membres Actifs et sans que cette catégorie ne puisse représenter plus de 30 % des Membres* ».

Ultérieurement, il faudra néanmoins veiller à adopter, une fois EBO Cameroun créée, un règlement d'ordre d'intérieur et une charte éthique (voir section 3.3 de ce rapport).

5.3 Valeur ajoutée d'EBO Cameroun

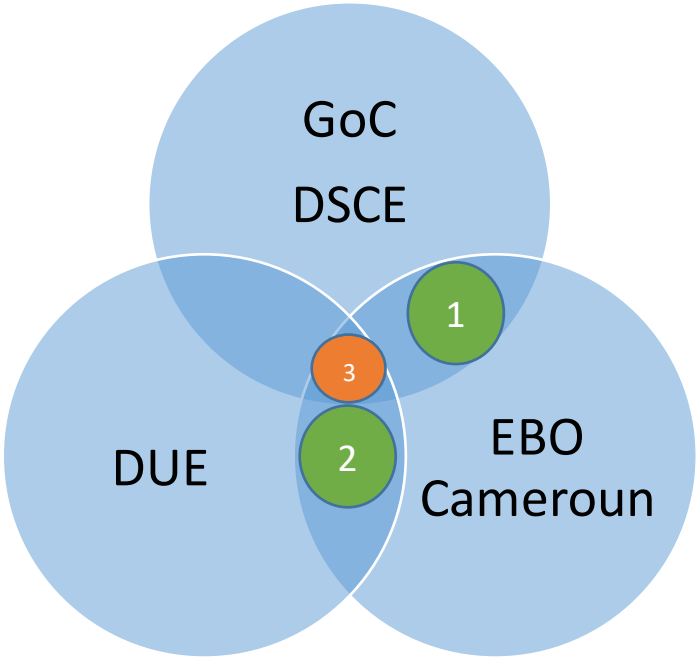
Nous l'avons constaté, de nombreuses entreprises européennes sont déjà membres de multiples organisations du secteur privé, que ce soit locales (comme le GICAM au niveau multisectoriel ou UCAM au niveau sectoriel), ou nationales (comme le CAFCAM, les CCEF ou la Chambre italo-camerounaise).

Cependant, de nombreuses entreprises européennes expriment des faiblesses qui pourraient être comblées par EBO Cameroun : par exemple, le GICAM serait politisé, reposant sur quelques personnalités et peu dynamique (bien que des changements organisationnels récents impulsent un nouvel élan à cette organisation). Il ne permettrait pas un travail serein sur les problèmes touchant les entreprises européennes. Le CAFCAM ne serait pas assez actif sur le plan du plaidoyer, et serait limité à la défense des intérêts des entreprises françaises uniquement.

La valeur ajoutée d'EBO Cameroun serait d'étendre la défense des intérêts à toutes les entreprises européennes (pas uniquement françaises), et de pouvoir s'appuyer sur le poids diplomatique des Etats-membres et de l'Union européenne en vue d'obtenir un statut/une reconnaissance peser davantage dans le plaidoyer mené auprès de l'administration camerounaise. L'objectif de promouvoir la solidarité entre entreprises européennes est également pertinent dans un contexte où ces opérateurs économiques se sentent vulnérables face à des pratiques fiscales et administratives aléatoires, et où la diplomatie économique chinoise gagne en puissance.

Sur base de l'analyse des parties prenantes, nous avons la conviction que si EBO Cameroun différencie clairement ses activités et services, et noue des partenariats avec les autres organisations intermédiaires du secteur privé, cette organisation pourrait parfaitement s'intégrer dans l'écosystème économique camerounais. **Ci-dessous, nous présentons la convergence des intérêts atteinte par la création d'EBO Cameroun et le déploiement de ses activités.**

Convergence d'intérêts entre GoC, DUE et EBO Cameroun



Une fois établie, EBO Cameroun contribuerait simultanément à la poursuite des stratégies du Gouvernement du Cameroun, et de l'Union européenne :

1 Vis-à-vis du Gouvernement du Cameroun, EBO Cameroun soutiendrait la poursuite du DSCE, en particulier sur les aspects suivants : Intégration régionale et diversification des échanges commerciaux et amélioration de l'environnement des affaires

2 Vis-à-vis de l'Union européenne, EBO Cameroun constituerait un outil intéressant pour l'atteinte des objectifs du Pacte pour l'Emploi et la Croissance, plus spécifiquement sur les aspects suivants : Amélioration du climat des affaires (SB4A) et de la gouvernance économique, Mise en œuvre de l'APE, Développement de chaînes de valeur à fort potentiel.

3 De manière plus générale, EBO Cameroun permettrait, à terme, d'accroitre les investissements européens vers le Cameroun, et de contribuer à la création d'emplois, objectifs qui sont à la fois au cœur du DSCE et du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE

Le rôle stratégique d'EBO Cameroun est donc démontré, bien ancré parmi les principales parties prenantes, et sa pertinence pourrait augmenter à mesure que les investissements de l'UE se dirigeront vers le Cameroun, au fur et à mesure que de nouvelles entreprises de l'UE s'établiront dans le pays. En outre, EBO Cameroun pourra soutenir la diplomatie économique menée par les Etats-membres, et apporter des contributions intéressantes pour la compréhension et l'accroissement des flux commerciaux et d'investissements vers le Cameroun, ainsi pour l'identification des contraintes à lever.

5.4 Relation avec les parties prenantes

5.4.1 Relations avec la DUE et les Etats-membres de l'UE

Au-delà de la phase initiale, par laquelle la DUE aura soutenu la mise en place d'EBO Cameroun, et renforcé la convergence et le consensus des Etats-membres envers le projet, des rencontres de travail entre la délégation de l'UE et EBO Cameroun seraient utiles : la DUE pourrait participer en tant

qu'observateur aux réunions du conseil d'administration de l'EBO, tandis que l'EBO peut être invité aux réunions régulières des conseillers économiques et des *Market Access Teams*.

Pour EBO Cameroun, l'appui de la DUE et des Etats-membres au travail de plaidoyer lié au climat des affaires serait déterminant pour peser davantage auprès des pouvoirs publics camerounais. En tant qu'instance politique multilatérale, l'UE a un poids très important et pourrait servir de courroie de transmission des demandes d'EBO Cameroun pour améliorer le climat de l'investissement, à condition que celles-ci soient cohérentes et conformes à la stratégie de l'UE. De plus, EBO Cameroun pourrait constituer être un interlocuteur-clé pour la DUE et les Etats-membres pour fournir des informations sur les tendances économiques, l'évolution du climat des affaires, et l'identification des barrières commerciales et freins aux investissements.

EBO Cameroun pourrait également servir de plateforme aux institutions financières de développement de l'UE afin de présenter leurs offres financières et d'identifier des projets d'investissements portés par les entreprises européennes à la recherche de financement (par exemple : la BEI, KFW, AFD). De surcroit, EBO Cameroun serait utile dans le cadre de conférences et échanges avec d'autres acteurs multilatéraux tant au niveau de l'analyse politique que des offres financières (Banque Mondiale, SFI, Banque Africaine de Développement, etc.).

Finalement, dans l'éventualité de l'organisation d'un Forum d'affaires UE-Cameroun, EBO Cameroun serait certainement considérée comme un partenaire privilégié pour mobiliser le secteur privé européen, présenter les contributions des entreprises européennes actives au Cameroun, et les atouts de ce pays comme destination d'investissements auprès d'investisseurs potentiels.

5.4.2 Relations avec le Gouvernement du Cameroun

EBO Cameroun devrait développer des canaux de communication directs avec des cadres de l'administration publique camerounaise afin d'exprimer les problèmes rencontrés par les entreprises européennes membres, et de proposer des réformes ou amélioration du cadre règlementaire et légal. A nouveau, l'appui initial de la Délégation de l'UE et des Etats-membres seront cruciaux pour arriver à établir et maintenir ces relations avec des preneurs de décisions.

Le cadre de ces interactions sera multiple :

I. Des rencontres individuelles avec des officiels et cadres du gouvernement, des départements et agences lors de conférences thématiques, de diners et cocktails d'affaires, ou participation/représentation d'EBO lors des évènements officiels organisés par le Gouvernement du Cameroun

II. Participation active et contribution d'EBO Cameroun aux différentes plateformes de Dialogue Public-Privé, en particulier le Cameroun Business Forum

III. Entretien de correspondances officielles, soumission d'analyses et de propositions (Business Position Papers) de manière individuelle ou collective (en partenariat avec d'autres organisations intermédiaires (GICAM, CAFCAM, CCEF, organisations sectorielles, etc.)

5.4.3 Relations avec les Organisations Intermédiaires locales

Il sera crucial de nouer des partenariats entre EBO Cameroun et des organisations intermédiaires (comme GICAM, ECAM, et les associations sectorielles comme UCAM) pour développer des actions communes et mener un plaidoyer en front commun. La concertation et la collaboration avec les chambres de commerce bilatérales comme le CAFCAM, les CCEF, et la Chambre de Commerce Italo-Camerounaise seront également recommandées. Celles-ci devront viser à développer un plaidoyer

commun en tirant parti des forces et faiblesses de chacune des organisations (comme c'est le cas au Mali entre le CIEM et le CNP, ou au Bénin, avec une répartition des sujets traités entre Eurocham Bénin et le CIPB, la CCIB). L'important dans le plaidoyer, est de parler d'une seule voix aux pouvoirs publics et de formuler des propositions de réformes cohérentes.

A titre d'exemple, ECAM envisage les partenariats avec EBO Cameroun :

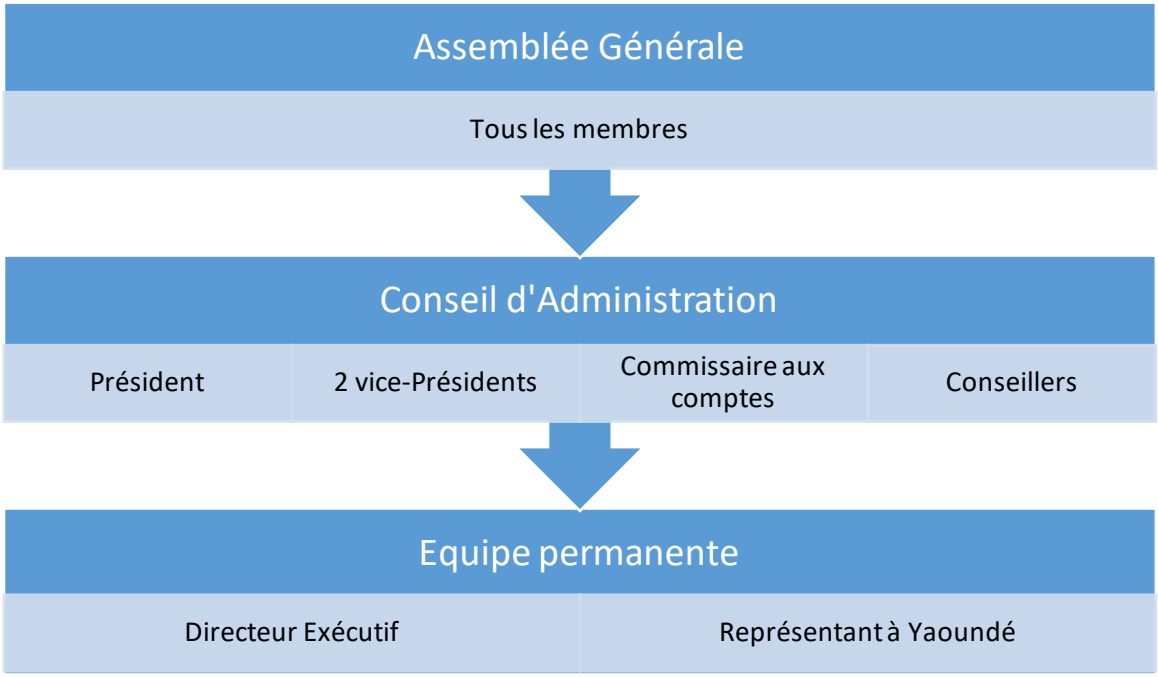
- Partenariat pour faciliter l'accès des produits des PME Camerounaises en général et des membres de ECAM en particulier sur le territoire Européen (promotion des APE)
- Partenariat pour promouvoir les échanges industriels et commerciaux entre les entreprises membres de ECAM et les entreprises membres de la EBO Cameroun
- Partenariat pour promouvoir le partage de connaissance et de bonnes pratiques entre les PME camerounaises et les entreprises européennes
- Partenariat pour la réalisation du projet « la Maison de la PME », espace intégré d'accompagnement et de renforcement des compétences managériales et techniques des PME, et de développement d'un tissu d'entreprises performantes, pour un développement économique inclusif et à la création d'emplois décents.
- Promotion de partenariats entre entreprises européennes et camerounaises
- Organisation d'évènements

Sujet de plaidoyer conjoint possible avec ECAM :

- Meilleur accompagnement des PME Camerounaises (financement, formation, ouverture aux marchés internationaux, etc.)
- Meilleur accompagnement des Femmes et des jeunes Entrepreneurs (financement, formation)
- Amélioration du climat des affaires et de la compétitivité des entreprises au Cameroun.

5.5 Structure organisationnelle et localisation

Structure organisationnelle d'EBO Cameroun



La structure organisationnelle est présentée dans les projets de statuts, et est illustrée par le schéma ci-dessus. Deux remarques peuvent être apportées à ce sujet :

I. Afin de coordonner les travaux menés par les commissions techniques d'EBO Cameroun (voir section 5.6.1), il serait positif que l'assemblée générale des membres élisent des conseillers / présidents des commissions techniques parmi les membres

II. L'activité économique du Cameroun se concentre à Douala, mais elle s'accroit également à Yaoundé. Yaoundé est également le lieu où sont basées les administrations publiques (Ministères, Départements et Agences) et les représentations diplomatiques. Afin de pouvoir combiner proximité avec les entreprises et lien avec les administrations publiques, il est recommandé que le siège d'EBO Cameroun soit basé à Douala, mais qu'un bureau de liaison soit ouvert à Yaoundé et coordonné par un représentant / agent de liaison. Ce système est adopté par GICAM et E.CAM (basées toutes les deux à Douala, mais ayant un bureau de liaison à Yaoundé). Ce représentant / agent de liaison pourrait également être conseiller / président d'une commission technique car il serait bien placé pour défendre les positions d'EBO Cameroun sur les dossiers les plus pressants (par exemple fiscalité ou douanes)

5.6 Services

Dans cette section, nous allons détailler les principaux services qu'EBO Cameroun pourrait offrir à ses membres : plaidoyer, échange d'informations, appui aux entreprises et réseautage. Pour déterminer les services, nous nous sommes basés sur l'analyse de la demande effectuée à travers le sondage en ligne, et les entretiens bilatéraux avec les entreprises. A ces services principaux, nous avons voulu dégager quelques pistes du travail analytique qui pourrait être développé par EBO Cameroun, ainsi que proposer différentes activités permettant de promouvoir les valeurs européennes.

5.6.1 Plaidoyer

Pour soutenir son plaidoyer, EBO Cameroun mettra en place une plateforme pour un dialogue structuré entre ses membres, les autorités du GoC et les administrations publiques sur les questions thématiques et sectorielles relatives à l'amélioration du climat des affaires dans le but de proposer des mesures et des réformes à adopter par le gouvernement du Cameroun. La DUE pourrait soutenir politiquement la création de cette plateforme. Les entreprises de l'UE seraient plus fortes ensemble et EBO Cameroun constituerait un bouclier permettant aux entreprises individuelles d'exprimer leurs préoccupations aux autorités du GoC.

Étant donné que la taille d'EBO Cameroun sera limitée (en raison du petit nombre d'entreprises de l'UE actives dans le pays) et que les membres ont des profils différents (grandes disparités de taille des entreprises, secteur d'activité), nous proposons d'adopter une stratégie de plaidoyer ciblée et suggérons qu'EBO Cameroun établisse des groupes de travail internes sur les **trois questions transversales prioritaires actuelles (cf. section 4.5.2): a) Fiscalité et douanes ; b) simplification administrative ; et c) Etat de droit / corruption / fonctionnement de la justice commerciale.**

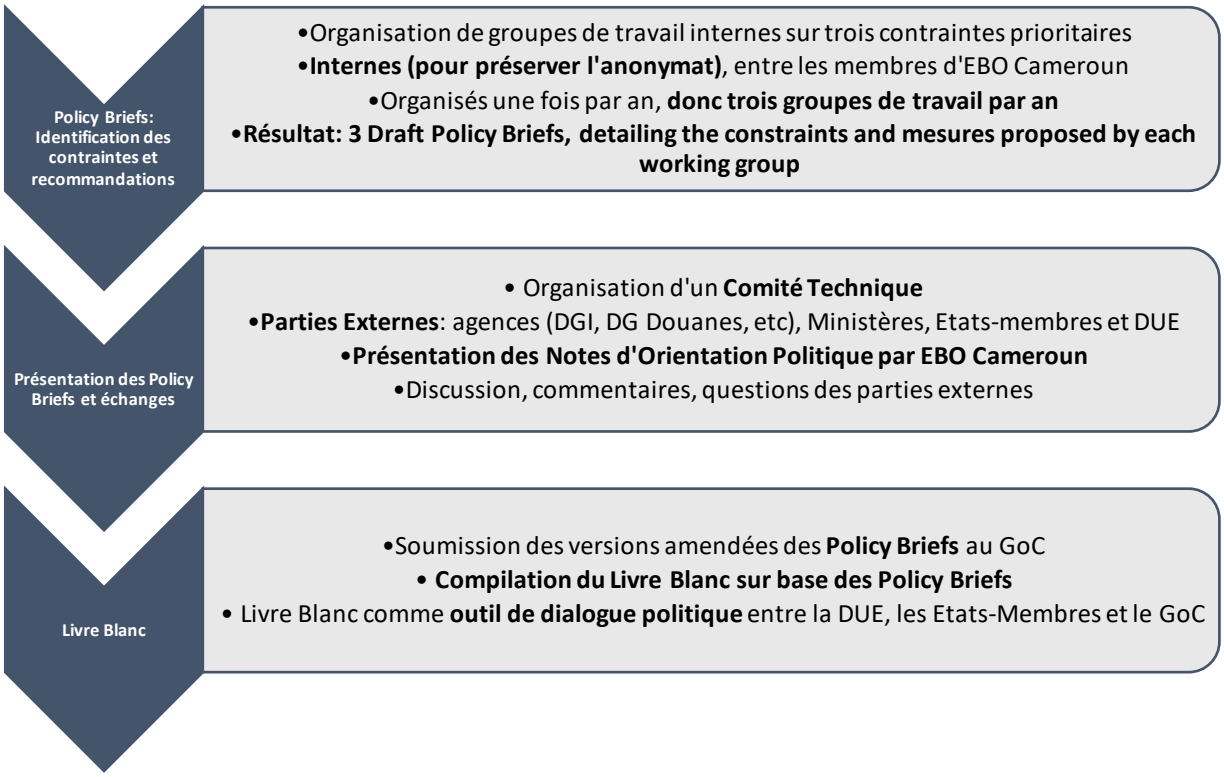
Ces **groupes de travail, organisés chacun une fois par an en interne**, auraient pour objectif d'identifier les principaux défis et de formuler des recommandations d'amélioration (**notes d'orientations politiques – *policy briefs***). Les objectifs de ces groupes de travail seraient de produire des avis et recommandations sur les trois questions, décrivant les problématiques rencontrées par les entreprises, leur impact ainsi que des propositions d'amélioration. Un travail analytique préparatoire et intermédiaire important sera coordonné par le Directeur Exécutif en partenariat avec des experts et avec l'appui initial de la DUE pour s'assurer que ces notes d'orientation politiques sont cohérentes, quantifiées et factuelles. Les propositions d'améliorations formulées devront se baser sur une analyse des meilleures pratiques régionales et internationales (benchmarking).

Après les groupes de travail internes, une **réunion du comité technique pourrait avoir lieu annuellement** et rassembler EBO Cameroun et les parties prenantes externes parmi lesquelles la DGI, DG Douanes, GICAM, les ministères concernés, les États membres et la Délégation de l'UE. Les objectifs du comité technique seraient de **présenter les projets de *policy briefs* et de discuter avec les parties prenantes externes des recommandations et de leur mise en œuvre pratique**.

La DUE et les États membres pourraient également utiliser ces informations pour concevoir de nouveaux programmes d'assistance technique (visant, par exemple, à renforcer les capacités des organes gouvernementaux pour analyser, mettre en œuvre et suivre/évaluer l'application des réformes). Après le comité technique, les projets de notes d'orientation politique seraient modifiés en fonction des contributions des partenaires externes, puis soumis par EBO Cameroun au GoC.

L'objectif ultime est que chaque année, EBO Cameroun rédige un **Livre Blanc des Entreprises européennes**, composé des 3 policy briefs (Fiscalité et douanes ; simplification administrative ; et Etat de droit / corruption / fonctionnement de la justice commerciale), incluant les principales préoccupations et recommandations des entreprises européennes sur ces trois points. Ce Livre Blanc pourrait être présenté lors d'un événement officiel avec une couverture médiatique (par exemple lors de la Soirée de Gala ou du Forum économique Cameroun-UE). Le Livre Blanc pourrait, à l'exemple du Livre Blanc développé par Eurocham en Côte d'Ivoire, représenter un levier important permettant à EBO Cameroun vis-à-vis du GoC pour l'adoption de réformes améliorant le climat des affaires au Cameroun.

De manière optimale, les documents de position des entreprises de l'UE (policy briefs et livre blanc) seront présentés officiellement, peu de temps avant le vote de la Loi des Finances par le Parlement du Cameroun (le moment idéal serait de tenir l'événement officiel en octobre de chaque année, puisque le vote du budget/Loi des Finances a lieu en novembre de chaque année). Les sujets traités évolueraient chaque année pour inclure d'autres contraintes transversales ou sectorielles (comme l'agriculture ou les énergies renouvelables). Ci-dessous, une figure présentant la manière dont EBO Cameroun pourrait structurer son plaidoyer.



5.6.2 Appui aux entreprises

EBO Cameroun offrira une plateforme permettant aux membres de renforcer la solidarité des entreprises de l'UE (résolution de problèmes entre les membres) et de trouver des partenaires techniques / commerciaux / financiers potentiels pour développer leurs entreprises. L'appui aux entreprises est principalement demandé par les petites et moyennes entreprises européennes consultées, qui ne disposent pas en interne des capacités pour résoudre des problèmes d'ordre fiscal ou juridique par exemple.

L'appui aux entreprises pourrait se faite par l'identification ou l'accréditation par EBO Cameroun de personnes-ressources fiables au sein du réseau (dans un environnement où il est difficile de trouver des personnes compétentes et fiables, cette identification serait un atout majeur). Une autre manière d'appuyer les entreprises membres serait simplement l'entraide et le conseil entre membres pour trouver des solutions à des problèmes concrets et spécifiques (par exemple, comment dédouaner un container bloqué au Port de Douala, etc.). Les entreprises consultées soulèvent que ces services d'appui devront être très pragmatiques.

L'appui aux entreprises pourrait également inclure l'offre de formations spécifiques, par exemples sur les techniques de vente/commercial ou le service clientèle. Le programme de formation devra être déterminé sur base d'une consultation des besoins prioritaires des membres, et le financement devrait provenir du payement, à la carte, par les entreprises de frais de formation.

5.6.3 Echanges d'informations

Pour gagner en visibilité, EBO Cameroun développera d'abord du matériel de communication (site Internet, brochure institutionnelle, roll-up, etc.) et adoptera un plan de communication (voir section 8). Ce plan de communication comprendra une newsletter mensuelle visant à fournir aux membres des informations stratégiques sur l'environnement des affaires et les évolutions réglementaires au Cameroun, ainsi que sur les opportunités d'affaires (opportunités de marchés régionaux /

internationaux, projets), les événements et les tendances économiques nationales et régionales. Ci-dessous, nous détaillons le contenu qu'EBO Cameroun pourrait diffuser auprès de ses membres :

5.6.3.1 Intelligence économique

L'intelligence économique est définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Le type d'information disséminée auprès des membres pourrait couvrir les tendances économiques, financières et commerciales au Cameroun et dans la région, des études de marché, des notes d'analyses sectorielles, des opportunités d'affaires, les appels d'offre, les sources de financement, des nouveaux projets mis en œuvre par l'UE ou les bailleurs de fonds.

5.6.3.2 Veille règlementaire

La veille réglementaire est une activité qui consiste à identifier parmi la production législative (nationale, européenne, internationale) les nouveaux textes qui sont applicables à l'entreprise, et à définir les actions nécessaires à mettre en place pour se conformer à ces nouvelles exigences. Dans un environnement où la communication sur les changements règlementaires et légaux fait parfois défaut, et où le respect du cadre règlementaire est ardu (particulièrement pour des nouveaux investisseurs), cette activité pourrait être particulièrement judicieuse pour les membres d'EBO Cameroun.

5.6.3.3 Autres aspects

Les autres aspects qui pourraient être couverts par les services d'information d'EBO Cameroun sont des informations concernant la situation sécuritaire au Cameroun, la liste des évènements économiques (conférences, débats, missions économiques), et les offres d'emplois.

Pour partager l'information, EBO Cameroun diffusera une newsletter à ses membres et organisera des ateliers et conférences thématiques[43], des webinars[44] avec des experts sectoriels et disséminera des informations de première main, avec une priorité donnée aux trois contraintes transversales prioritaires actuelles (fiscalité, dédouanement, simplification administrative et justice commerciale). Une option, pour alléger les coûts des ateliers et conférences thématiques, est que les entreprises désirant promouvoir leur expertise prennent en charge les coûts liés à l'organisation de ces évènements ou que les membres payent pour ce service en échange de la promotion de leur activité.

Les **travaux analytiques** qui pourraient être circulés ou produits par EBO Cameroun sont les suivants :

- *Mapping des investissements EU au Cameroun* : cette étude est en cours de réalisation par la Facilité TPSD, et pourrait être diffusée en premier lieu. Elle fournira une analyse approfondie des entreprises européennes actives au Cameroun, de leurs investissements réalisés et futurs, de leur impact sur l'économie, la société (emplois, formation, responsabilité sociale, etc.) et sur la fiscalité (contribution en termes d'impôts collectés) et les caractéristiques sectorielles.
- *Accords de Partenariat Economique* : l'entrée en vigueur des APE suscite de nombreux besoins d'éclaircissements, et la production d'un guide détaillant leurs dispositions, les procédures nécessaires et la manière dont les entreprises peuvent en tirer profit serait positivement accueilli par les entreprises européennes et locales.
- *Guide pour faire des affaires au Cameroun* : ce guide pourrait être intitulé « Trucs et Astuces pour les affaires au Cameroun » (ou en anglais *Peer-to-peer guide to do business in Cameroon*) viserait à offrir des conseils pratiques pour que les entreprises respectent et accomplissent

[43] Trois conférences thématiques annuellement sont prévues dans le budget. Service payant

[44] Les webinars seront particulièrement importants en raison de l'éloignement de Douala et Yaoundé, et aussi dans le but de maintenir les interactions dans des contextes de restriction de mouvement (cf COVID-19)

facilement les procédures fiscales, douanières, la gestion des contentieux et administratives (obtention d'un visa de travail, contrat de travail, etc.) et présenterait des trucs et astuces pour rendre ces opérations moins complexes, coûteuses et fastidieuses et plus intelligibles.

- *Autres analyses possibles* : études de marché sectorielles nationales et régionales, benchmarking des meilleures pratiques fiscales ou douanières (comparaison avec d'autres pays en Afrique), plan de développement des énergies renouvelables, plan de renforcement du capital humain au Cameroun (adéquation offre et demande d'emploi, formation professionnelle et technique), etc.

Il est important de souligner qu'EBO Cameroun ne disposera pas, en principe, des capacités financières et techniques pour réaliser ces travaux analytiques. Un soutien technique et/ou financier de la DUE serait nécessaire pour permettre la production travail analytique de qualité (voir section 5.7). Par conséquent, les travaux analytiques devraient être réalisés avec l'appui d'experts externes (juristes, économistes, statisticiens), mais en mobilisant les expériences des entreprises européennes établies au Cameroun. De préférence, et lorsque cela sera possible, les partenariats avec des parties prenantes locales (Institut National de la Statistique, organisations intermédiaires comme GICAM, ECAM, CCEF, CAFCAM, associations sectorielles) universités, seront privilégiés.

5.6.4 Réseautage

Des événements de réseautage seront organisés par l'association sur une base régulière afin de stimuler la création de liens commerciaux entre les entreprises de l'UE, les échanges de bonnes pratiques ainsi que d'attirer les investisseurs de l'UE et les partenaires régionaux. D'autres événements de réseautage pourraient inclure :

a) *Cocktails de réseautage ciblés*[45] : hébergés dans des restaurants / hôtels avec un objectif spécifique, avec la participation potentielle de hauts fonctionnaires du Cameroun et des représentants des Etats-membres et de l'UE

b) *Déjeuners d'affaires*[46] : pour discuter et trouver des solutions ensemble pour des problèmes spécifiques comme la fiscalité, le droit du travail, les procédures de dédouanement

c) *Diner de Gala annuel*[47] : rassembler une fois par an toutes les entreprises, et convier des invités de marques. Objectif : présenter les actions d'EBO Cameroun sur l'année écoulée, et le plan d'action pour l'année suivante, promouvoir la responsabilité sociale et les valeurs de l'UE

EBO Cameroun établira en outre des partenariats et des échanges avec des organisations nationales (GICAM, ECAM, ministères et associations sectorielles). EBO Cameroun sera représenté et participera activement aux réunions des partenaires et aux plateformes nationales de dialogue public-privé : CBF (si réactivé), dialogue économique Cameroun/UE et groupes de travail thématiques. De plus, des représentants d'organismes publics et des hauts fonctionnaires du GoC seront invités aux événements de réseautage et aux conférences thématiques d'EBO Cameroun.

EBO Cameroun assurera également la liaison avec des associations bilatérales (comme CAFCAM, CCEF, Business France, Business Europe, EBOWWN, Private Investors for Africa, NABC, Afrika-Verein, CBL-ACB, BID Network, etc.) afin de partager les meilleures pratiques, promouvoir l'investissement et le commerce entre l'UE et le Cameroun, devenir un partenaire privilégié du secteur public pour améliorer le climat des affaires. EBO Cameroun participera à des événements au niveau local et international,

[45] Organisés sur base bimensuelle dans le budget. Service payant.
[46] Organisés sur base bimensuelle dans le budget. Service payant.
[47] Organisés sur base annuelle dans le budget. Service payant.

par exemple la conférence annuelle EBOWWN à Bruxelles et d'autres foires et expositions internationales (comme Promote). EBO Cameroun accueillera ou participera aux missions commerciales.

5.7 Assistance technique du DACC

Le DACC, programme financé par l'Union européenne, permettrait d'apporter un appui à EBO Cameroun, notamment à travers ses composantes 1 et 2. Premièrement, la composante 1.2 du DACC permettrait également le « renforcement de l'offre et de la qualité des services proposés par les organisations intermédiaires et groupements d'entreprises à leurs membres » : renforcer les compétences internes et l'offre de services des OI ainsi que la variété de leurs services aux membres.

Cet appui contribuerait, pour EBO Cameroun, à professionnaliser sa démarche, enrichir la variété de ses services et la rendre financièrement valorisable auprès des membres. Une analyse systémique des besoins des membres ainsi que la mise en place d'une approche spécifique à leurs filières d'intervention et à la typologie de leurs membres est prévue par le DACC.

Nous l'avons mentionné, EBO Cameroun ne disposera pas, théoriquement, des capacités financières et techniques requises pour mener son travail analytique. Sous la composante 2, différentes études sont prévues pour renforcer le travail analytique des organisations intermédiaires et afin d'améliorer le climat des affaires. Par exemple, pour les six premiers mois du DACC, 3 études sont programmées :

- Etude sur les délais et les coûts de passage portuaire des marchandises
- Etude sur la réduction des coûts de l'exportation du cacao et de l'importation de pièces détachées de véhicules
- Élaboration d'un plan de communication sur les réformes du climat des affaires

Le DACC envisage également la facilitation d'un livre blanc du secteur privé pour fédérer les opérateurs privés, et la réalisation d'une étude de faisabilité sur la mise en œuvre d'une plateforme de dialogue fédérant les opérateurs du secteur privé. Cette étude aurait les objectifs suivants :

- Faire le bilan des expériences passées et en dégager les leçons utiles ;
- Statuer sur la faisabilité d'une plateforme de concertation du secteur privé, ses objectifs ainsi que les conditions requises pour sa mise en œuvre ;
- Définir ses modalités organisationnelles (constitutions de groupes de travail thématiques, sectoriels) ;
- Établir les règles de gouvernance interne permettant de garantir sa durabilité et ;
- Décliner un plan d'action à partir duquel un consensus pourrait être progressivement construit et des pratiques de travail collaboratif développées notamment en matière de concertation et de négociations avec les pouvoirs publics

Ces activités permettraient à EBO Cameroun de renforcer sa capacité de plaidoyer, parvenir à un consensus, développer des actions communes et nouer des partenariats avec des organisations intermédiaires locales. L'appui technique du DACC pourrait donc s'avérer très positif pour renforcer EBO Cameroun, et soutenir sa contribution à l'amélioration du climat des affaires.

5.8 Assistance technique du PSF

Le PSF (Policy Support Facility for the Implementation of EU Foreign Policy) est un contrat-cadre du Partnership Instrument de l'UE visant à informer, consolider et tirer parti du rôle de l'UE comme partenaire commercial et d'investissements pour l'Afrique sub-saharienne. Ses objectifs spécifiques

sont : a) renforcer la mise en œuvre des Accords de Partenariat Economique (APE) par la communication, la recherche et l'analyse et l'engagement des entreprises et investisseurs ; b) soutenir l'accès au marché des entreprises européennes et renforcer leur plaidoyer pour améliorer le climat de l'investissement dans les pays partenaires ; et c) soutenir des approches consensuelles pour l'intégration économique bilatérale, régionale et intrarégionale.

Au Cameroun, il est prévu que le PSF mette en œuvre différentes interventions :

1) Travaux d'analyse : une étude du climat de l'investissement qui analysera les contraintes au commerce et à l'investissement pesant sur les entreprises européennes au Cameroun est prévue, ainsi que deux études sur des contraintes règlementaires spécifiques
2) Ateliers techniques : PSF organisera deux ateliers au Cameroun en collaboration avec DG TRADE et la DUE (qui coopérera avec le Gouvernement du Cameroun et EBO Cameroun) et rassemblera une cinquantaine de participants afin de faciliter les interactions entre les entreprises européennes et camerounaises dans les secteurs prioritaires (dates provisoires : mi-2021 et mi-2022
3) Communication : développement d'une brochure informative et d'autres supports communicationnels (vidéo, factsheet) sur les opportunités commerciales et d'investissement découlant des APE

5.9 Promotion des valeurs européennes

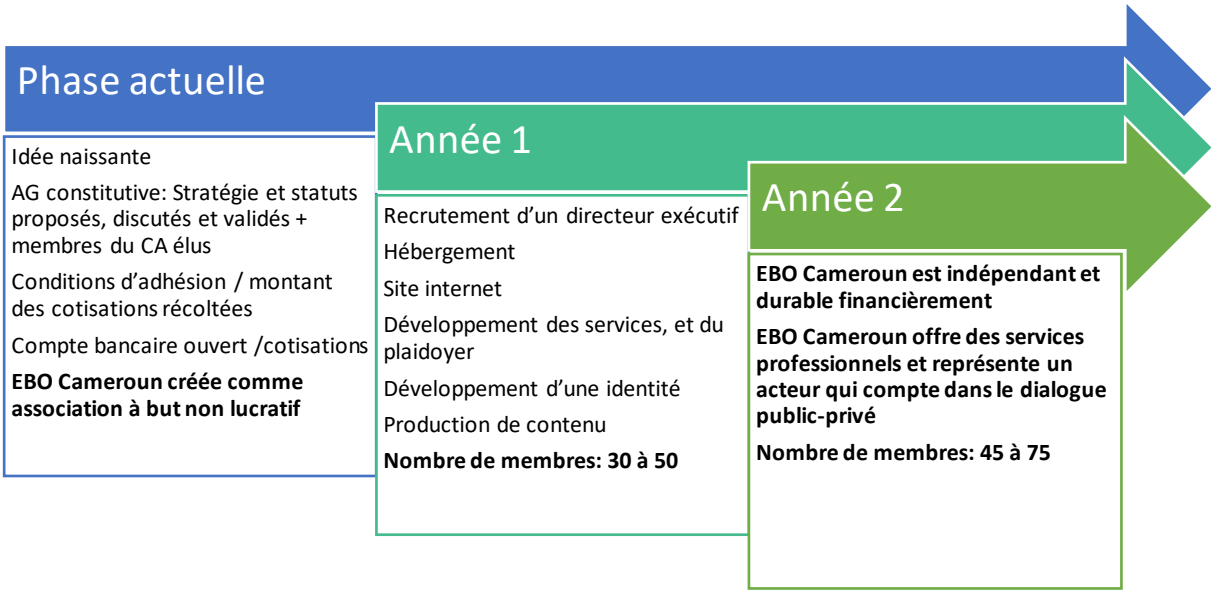
Selon the Economist, la Chine a déployé de nombreux efforts ces dernières années pour étendre son «*soft power*» en Afrique. Les expositions et activités culturelles, ainsi que les instituts d'enseignement et de langue (Instituts Confucius[48]) soutiennent sa vision d'expansion géopolitique, exportent son modèle et ses valeurs économiques et incitent les pays africains à se tourner vers la Chine parce qu'ils le souhaitent, et pas seulement parce qu'ils veulent obtenir des fonds pour leurs projets d'infrastructures. Dans ce contexte, une fonction supplémentaire d'EBO Cameroun pourrait être de promouvoir les valeurs de l'Union européenne : respect de la dignité humaine et des droits de l'homme, liberté, démocratie, égalité et État de droit.

Pour ce faire, EBO Cameroun pourrait organiser des conférences sur la responsabilité sociale des entreprises une fois par an pour présenter les initiatives spécifiques des entreprises de ses membres qui contribuent à améliorer les aspects sociaux et environnementaux au Cameroun. EBO Cameroun pourrait ajouter à l'événement l'ambition de promouvoir l'entrepreneuriat local (par exemple, un concours de business plans, avec une prime et un suivi/mentoring pour le(s) projet(s) gagnants). Un autre type d'activité évoqué par une entreprise européenne consultée pourrait être la promotion de l'égalité des genres, car la question n'est que peu abordée au Cameroun.

[48] Depuis 2004, le nombre d'instituts Confucius en Afrique est passé de zéro à 48, selon le cabinet de conseil international Development Reimagined

6 PLAN D'ACTION

6.1 Phases de développement



6.2 Plan d'action

Pour parvenir à l'objectif « **EBO Cameroun est indépendant et durable financièrement, EBO Cameroun offre des services professionnels et représente un acteur qui compte dans le dialogue public-privé** », les principales étapes qui restent à franchir pour la structure, une fois établie (statuts adoptés, enregistrement effectué, CA formé, ouverture d'un compte bancaire et cotisations récoltées), sont le recrutement d'un directeur exécutif, l'hébergement de l'organisation, le développement du matériel de communication et le développement des services. Dans les sections suivantes, nous détaillons chacune de ces étapes.

6.2.1 Recrutement d'un directeur exécutif

EBO Cameroun devrait recruter un directeur exécutif à temps plein car la coordination de l'organisation demande un investissement considérable que les membres du CA ne peuvent assumer en raison de leurs activités professionnelles. Le Directeur Exécutif devrait avoir une expérience démontrée en matière de gestion d'association d'entreprises, et disposer à la fois de compétences solides en matières relationnelles (de préférence, avoir un réseau développé d'entreprises européennes au Cameroun et des relations auprès de l'administration camerounaise), et de capacités analytiques pour la coordination du plaidoyer d'EBO Cameroun. Le profil du poste du délégué d'Eurocham Togo est en annexe du rapport.

Le Directeur Exécutif pourrait avoir les responsabilités suivantes :

- *Plaidoyer*: sous la supervision du CA d'EBO Cameroun, le directeur exécutif rencontrera les membres d'EBO Cameroun et communiquera leurs préoccupations aux attachés commerciaux des représentations diplomatiques des États membres de l'UE, à la DUE et aux partenaires du GoC (DGI, DG Douanes, Ministères concernés), coordonner les travaux d'analyse nécessaires pour améliorer l'environnement des affaires au Cameroun, et répondre aux demandes des membres d'EBO Cameroun en matière d'appui sur les questions liées au cadre réglementaire (par exemple en matière de fiscalité, de dédouanement) , droit du travail, etc.). En absence du

Président, le Directeur Exécutif représentera également EBO Cameroun lors de réunions thématiques ainsi que d'autres événements pertinents tels que des ateliers, des forums et des événements de réseautage. Une attention particulière sera portée à coordonner les activités du bureau de liaison à Yaoundé.

- *Production des policy briefs et du Livre Blanc des entreprises de l'UE* : sur la base des résultats des groupes de travail et du comité technique, le Directeur Exécutif coordonnera la rédaction des notes d'orientation politique sur la fiscalité et les douanes, la simplification administrative et la justice/Etat de Droit visant à présenter les améliorations prioritaires demandées par les entreprises européennes sur ces trois contraintes. Ensuite, le Livre Blanc des entreprises de l'UE sera rédigé pour présenter les *policy briefs* de manière intégrée.
- *Communication interne et externe* : envoi des newsletters aux membres, mettre à jour le site Web et mettre en œuvre le plan de communication via d'autres médias sociaux, répondre aux appels téléphoniques et aux courriels des membres, assister à toutes les réunions, prendre et distribuer les procès-verbaux, rester en contact avec les membres d'EBO Cameroun et leur fournir les informations et ressources appropriées. **En raison de l'éloignement de Douala et Yaoundé, les communications et interactions avec les membres devront s'appuyer fortement sur les outils informatiques, et un accent particulier sera placé sur les webinars, et autres outils comme sondages en ligne dont l'importance a été démontrée pendant la crise du coronavirus.** La communication inclura aussi la coordination des communications externes avec les organisations intermédiaires, Ministères, départements et agences locaux.
- *Comptabilité et finances* : payer les factures, gérer la comptabilité, remplir les formulaires fiscaux, préparer les fichiers pour l'audit, facturer et collecter les cotisations des membres, développer et gérer le budget global d'EBO Cameroun et préparer et tenir les états financiers, soumettre les déclarations fiscales
- *Réunions et événements* : gérer le contenu de toutes les réunions (en particulier les groupes de travail, les comités techniques) et les événements d'EBO Cameroun, ainsi que participer à des événements et réunions externes. Organisation d'un événement officiel visant à présenter le document de position des entreprises européennes et un dîner de gala annuel. Le directeur exécutif développera de nouveaux produits / services / parrainages et opportunités d'échanges pour augmenter les revenus de l'association.
- *Adhésion* : pour établir et maintenir une bonne relation avec les membres existants et les membres potentiels via les communications quotidiennes. Mettre en œuvre la stratégie de développement des membres d'EBO Cameroun, en se concentrant sur les avantages d'adhérer à l'organisation et la valeur ajoutée de son offre de services et, le cas échéant, générer des revenus grâce aux activités de parrainage. Pour contribuer à la croissance de l'effectif des membres, le directeur exécutif développera un pipeline de membres potentiels et communiquera activement sur les avantages de l'adhésion à EBO Cameroun. Pour garder les membres existants, le directeur exécutif veillera à ce que l'organisation comprenne bien les besoins des membres et que l'offre de services soit adaptée à l'évolution de ceux-ci
- *Établir des partenariats avec les EBO et d'autres associations internationales* : créer des liens et échanger les meilleures pratiques avec d'autres EBO (par exemple, Eurocham Côte d'Ivoire, CIES, etc.), EBOWWN et des organisations de promotion des investissements (Private Investors for Africa, CBL-ACP, AWEX, Afrika Verein, Business France, Flanders Investment and Trade, NABC, etc.); partager les documents pertinents avec ces organisations.

6.2.2 Hébergement et localisation d'EBO Cameroun

Afin de se professionnaliser, EBO Cameroun devra se doter d'un bureau. Il est recommandé que ce bureau soit basé à Douala, car cette localité concentre apparemment l'activité économique au Cameroun, et la majorité des entreprises européennes y ont établi leur siège. Dans un premier temps, et en raison du faible niveau de ressources financières disponible, il est recommandé que le bureau d'EBO Cameroun soit mis à disposition gratuitement par une entreprise membre. Nous verrons dans le budget qu'à terme, deux options seront possibles : louer un bureau ou louer un espace de coworking (voir section 7 - budget).

En raison du fait que l'administration publique est établie à Yaoundé, il sera important qu'EBO Cameroun dispose d'un représentant (agent de liaison) dans cette localité, afin d'assurer la proximité et d'entretenir les relations étroites avec les Ministères, Départements, Agences et aussi les postes diplomatiques et la Délégation de l'Union européenne. Un bureau de liaison pourrait être hébergé auprès d'une entreprise membre avec présence à Yaoundé, au moins dans un premier temps. Le poste d'agent de liaison devrait être assumé dans un premier temps de manière bénévole par un membre d'EBO Cameroun disposant d'une compréhension approfondie du cadre réglementaire et doté d'excellentes capacités relationnelles. Le recrutement, à temps partiel, d'un agent de liaison serait ensuite possible grâce aux revenus réalisés en année 2 (voir section 7 - budget).

6.2.3 Outils digitaux

Dans ce contexte, où les membres seront répartis principalement entre Douala et Yaoundé, et où l'expérience récente de l'épidémie de COVID-19 a mené le Gouvernement du Cameroun à imposer des restrictions de mouvements à la population, il est plus que jamais nécessaire de recourir à des outils digitaux pour la gestion des activités et services d'EBO Cameroun. Pour y parvenir, l'organisation pourrait utiliser les outils digitaux suivants : intranet sécurisé pour les membres, webinars (avec système de vote), sondages en ligne, groupe WhatsApp, formations en ligne, etc.

6.2.4 Développement du matériel de communication

Afin de renforcer sa visibilité, EBO Cameroun devrait prioritairement développer une image institutionnelle et du matériel de communication. Le développement du matériel de communication serait également une tâche incombant au Directeur Exécutif. Ceci inclurait les aspects suivants :

- *Conception et développement du pack communication d'EBO Cameroun* : conception / développement d'un site internet dédié avec l'aide d'un contractant, brochure promotionnelle et éléments visuels (logo, éléments de communication : logo, roll-up, etc.).
- *Affiner / Concevoir et mettre en œuvre le plan de communication* : équiper EBO Cameroun des outils de communication les plus pertinents (outils/applications informatiques comme Twitter, WhatsApp, Microsoft Teams, SurveyMonkey, téléphone, mailing de groupe, Google Contact, Google Agenda, Outlook, Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.) ; produire et envoyer les newsletters mensuelles et organiser des webinars

6.2.5 Développement des services

Le tableau ci-dessous détaille les services, résultats et activités qu'EBO Cameroun pourrait développer afin de répondre aux besoins exprimés par les entreprises, de poursuivre sa mission et d'atteindre un niveau avancé de maturité / autonomie et durabilité. Afin de définir un séquençage des activités sur les deux premières années d'opérations, nous proposons également un diagramme de GANTT (voir section 6.3).

	Résultats	Activités
Service 1: Plaidoyer	EBO Cameroun identifie les intérêts de ses membres et leurs recommandations pour améliorer le climat des affaires	▪ Chaque année, **3 groupes de travail** sont organisés en interne avec les membres d'EBO Cameroun afin d'identifier les contraintes qu'ils rencontrent et les recommandations qu'ils proposent pour atténuer les contraintes sur trois problématiques transversales : fiscalité/douanes, simplification administrative, Etat de Droit/lutte contre la corruption/justice commerciale ▪ Production de 3 projets de ***policy briefs*** sur base des résultats des groupes de travail et travaux d'analyse supplémentaires
	EBO Cameroun développe un dialogue structuré avec l'administration camerounaise, les Etats membres et la DUE	▪ Organisation **d'un Comité Technique** annuellement ▪ Présentation des projets de policy briefs aux pouvoirs publics camerounais (Ministères, Départements, Agences), aux Etats-membres et à la DUE, récolte des commentaires et corrections ▪ 1 **Livre Blanc** est produit et compile les trois policy briefs finalisés. Il est présenté lors d'un évènement officiel de préférence en octobre (avant le vote de la Loi des Finances par le Parlement) en présence des officiels et des médias

	Résultats	Activités
Service 2: Appui aux entreprises	Les entreprises membres d'EBO Cameroun bénéficient de conseils de la part d'experts reconnus	▪ Des **personnes-ressources et entreprises sont identifiés et certifiées** par EBO Cameroun pour fournir des services d'appui sur des problématiques fiscales, douanières, administratives, légales (incluant la gestion des ressources humaines) ▪ Les membres ont accès aux services de ces personnes-ressources et entreprises à **des tarifs privilégiés négociés par EBO Cameroun**
	EBO Cameroun développe un programme de formations adapté aux besoins des entreprises membres	▪ Sondage sur les besoins exprimés par les entreprises membres en matière de formation ▪ Identification de formateurs ▪ **Organisation de formation sur les thèmes sélectionnés** (par exemple, les APE, les techniques de vente, service clientèle, comptabilité OHADA)

	Résultats	Activités
Service 3: Information	Les membres sont informés des activités d'EBO Cameroun, les membres potentiels sont informés de l'existence d'EBO Cameroun, connaissent ses services et les avantages de devenir membre	▪ Développement du matériel de communication (site web avec intranet sécurisé, brochures, roll-up, etc.) ▪ Adoption d'un plan de communication interne et externe ▪ Information sur les évènements à venir
	Les membres reçoivent régulièrement des informations sur les tendances économiques, l'environnement des affaires au Cameroun, l'évolution des lois, les opportunités d'affaires (marchés régionaux, appels d'offres, projets), les sources de financement, les événements et les tendances économiques nationales et régionales et les offres d'emploi	▪ Production et dissémination d'une **newsletter mensuelle** incluant les éléments d'intelligence économique, de veille réglementaire et d'autres aspects (sécuritaires, offres d'emplois, etc.) ▪ **3 conférences thématiques** sont organisées annuellement et incluent des experts sectoriels, des invités de marque, et permettent l'accès à une information de première main ▪ **Travail analytique d'EBO Cameroun** (mapping des investissements européens, guide des affaires au Cameroun, analyses règlementaire, études de marché, benchmarking des meilleures pratiques, etc.) est produit et disséminé auprès des membres ▪ D'autres rapports analytiques sont partagés avec les membres d'EBO Cameroun (par exemple, étude sur le climat des affaires, la fiscalité, etc.)
	Les investisseurs européens potentiels sont informés des opportunités d'investissement au Cameroun et reçoivent un soutien pour s'établir	▪ **Production et diffusion d'ouvrages analytiques et de matériel de promotion des échanges commerciaux et des investissements** : étude des investissements européens au Cameroun (mapping) ; Guide sur les affaires au Cameroun ▪ Adhésion et échanges d'informations avec **EBOWWN**, Business Europe, Business France, NABC, Afrika Verein, BID Network, Private Investors for Africa, etc. et participation à des salons et foires internationaux ▪ Identification et participation à des **forums d'affaires internationaux au Cameroun** (sponsoring, stand) ; ▪ Participation aux missions économiques organisées par les États membres de l'UE et organisation de rencontres de réseautage ▪ Participation à la conférence annuelle EBOWWN (possibilité d'obtenir un sponsor de la DG GROW)

	Résultats	Activités
Service 4: Réseautage	EBO Cameroun stimule la création de partenariat d'affaires entre les entreprises européennes et promeut l'échange de meilleures pratiques	▪ **6 cocktails d'affaires** organisés chaque année ▪ **6 déjeuners d'affaires** organisés chaque année ▪ **1 Diner de Gala** organisé annuellement
	EBO Cameroun encourage les partenariats avec des entreprises camerounaises	▪ EBO Cameroun est **représentée et/ou ses membres participent à des évènements organisés par les organisations intermédiaires et associations locales** (forums d'affaires, conférences, foires, rencontres B2B) ▪ EBO Cameroun **invite des experts et entrepreneurs camerounais** à ses conférences thématiques et autres évènements
	EBO Cameroun devient un partenaire privilégié pour la DUE, les Etats-Membres et l'administration publique camerounaise	▪ EBO Cameroun noue des **relations solides avec les décideurs-clés du Gouvernement camerounais**, et ses Départements et Agences (DGI, DG Douanes, etc.**), les représentations des Etats-membres et la DUE** ▪ EBO Cameroun est invitée aux rencontres officielles ▪ EBO Cameroun invite des officiels gouvernementaux à ses évènements

	Résultats	Activités
Service 5: Promotion des valeurs européennes	EBO Cameroun promeut les valeurs de l'UE (respect de la dignité humaine et des droits de l'homme, liberté, démocratie, égalité et État de droit) et la RSE auprès des entreprises membres et du secteur public et privé local	▪ Les activités RSE des entreprises membres sont promues dans les communications d'EBO Cameroun ▪ 1 **conférence sur la RSE** des entreprises UE est organisée chaque année (par ex. dans le cadre du Dîner de Gala) et les décideurs politiques et économiques sont invités pour promouvoir les actions RSE et l'égalité du genre ▪ 1 **événement caritatif** est organisé chaque année lors du Dîner de Gala (par exemple, concours de l'entrepreneuriat)

7 BUDGET

Dans cette section, nous proposons un budget pour les années 1 et 2 d'EBO Cameroun. Ce budget est construit sur différentes hypothèses : différenciation des cotisations, hébergement d'EBO Cameroun lors de l'année 1, location d'un bureau ou d'un espace de coworking par EBO Cameroun en année 2, recrutement d'un agent de liaison en année 2, services payants. Nous avons récolté des devis et des estimations auprès d'entreprises locales (salaire du directeur exécutif, matériel de communication, coût de la location d'un bureau, matériel de bureau et le coût de l'organisation des évènements). De plus, nous avons estimé les budgets sur base de deux scenarii concernant le nombre de membres en

année 1, et d'un accroissement des membres en année 2. **Toutes ces hypothèses impliquent de rester prudent par rapport aux revenus et budgets d'EBO Cameroun, mais l'exercice permet d'avoir un ordre de grandeur pour la gestion financière de l'association.**

7.1 Revenus

7.1.1 Nombre de membres potentiels

Le sondage en ligne a permis de recueillir les **manifestations d'intérêt de 46 entreprises à être membres fondateurs ou à rejoindre EBO Cameroun, une fois cette organisation créée.** Sur les 30 entreprises consultées bilatéralement, toutes ont confirmé également leur intérêt de principe de devenir membre de l'organisation, et à des degrés plus ou moins grand : certaines adoptent plutôt une attitude prudente (*wait and see*), tandis que d'autres ont manifesté leur intention de s'impliquer davantage, par exemple en devenant membres fondateurs.

Il convient de souligner que le sondage et les consultations n'ont permis de tester l'appétit que d'un nombre réduit d'entreprises. En effet, le sondage portait sur un échantillon de 52 entreprises, et les consultations bilatérales ont eu lieu avec 30 entreprises, alors qu'il existerait au moins 200 opérateurs économiques européens actif au Cameroun et que le projet de statuts de l'EBO permet aussi, avec quelques limites, aux entreprises camerounaises d'en devenir membres actifs. Ceci implique qu'EBO Cameroun, à terme, pourrait rassembler davantage de membres que les chiffres proposés ici si elle développe des services de qualité, et qu'elle renforce sa visibilité. Il convient néanmoins de rester prudent avec ces chiffres, car des manifestations d'intérêt ne se traduisent pas forcément en adhésion puisque l'adhésion à EBO Cameroun aura un coût pour les entreprises.

Pour l'année 1, nous proposons de baser nos calculs sur deux scenarii :

- **Scenario A (minimaliste) : 30 membres**
- **Scenario B (optimiste) : 50 membres**

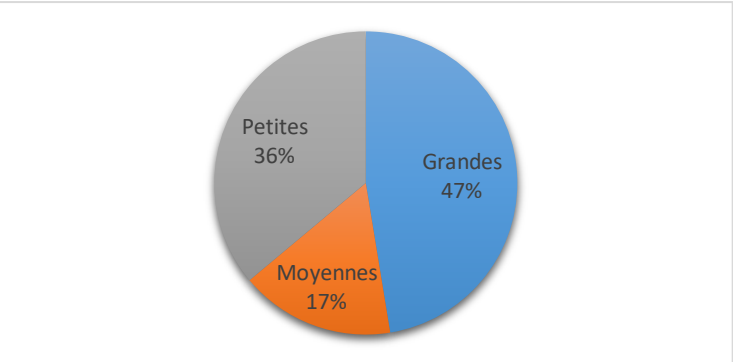
Pour l'année 2, nous estimons que la professionnalisation d'EBO Cameroun devrait permettre d'accroitre le nombre de membres de 50% par rapport à l'année 1

- **Scenario A (minimaliste) : 45 membres**
- **Scenario B (optimiste) : 75 membres**

7.1.2 Montant des frais d'inscription

Afin d'assurer la viabilité financière d'EBO Cameroun, nous suggérons que les cotisations annuelles des membres seront différenciées en fonction de leur chiffre d'affaires au Cameroun (comme c'est le cas pour la majorité des EBO analysée dans la section benchmarking). Cette différenciation des cotisations devrait permettre d'inclure les petites et moyennes entreprises qui pourraient être dissuadées par des montants trop élevés. De plus, les grandes entreprises européennes membres d'EBO Cameroun auront théoriquement un « retour sur investissement » supérieur à celui des petites et moyennes entreprises, il est donc logique que celles-ci contribuent davantage au budget de l'association. La différenciation des cotisations que nous proposons s'inspire du modèle adopté par Eurocham Sénégal, et des réponses au sondage en ligne (qui permettent d'avoir une idée de la composition d'EBO Cameroun en fonction de la taille de ses entreprises) :

Taille d'entreprise	Cotisations annuelles (EUR)
Petites entreprises (CA<2M EUR)	**600**
Moyennes entreprises (2M EUR<CA<10 M EUR)	**1000**
Grandes entreprises (10 M EUR<CA)	**1500**



En fonction de cette différenciation, nous obtenons la répartition ci-contre en fonction de la taille des entreprises. Nous le voyons, EBO Cameroun serait composée d'une quasi-majorité de grandes entreprises, de peu de moyennes entreprises, et d'une part significative de petites entreprises (en fonction des catégories retenues).

7.1.3 Revenus des cotisations annuelles

Les cotisations annuelles, en suivant le modèle de différenciation proposé ci-dessus, et sur base des scenarii A et B (et de l'augmentation de 50% des membres en année 2) permettraient de générés les revenus ci-dessous :

	Année 1	Année 2
Scenario A	29 000 EUR 30 membres	43 700 EUR 45 membres
Scenario B	49 800 50 membres	74 900 EUR 75 membres

Pour rappel, le sondage en ligne a posé la question de combien les entreprises UE sont prêtes à payer pour adhérer à EBO Cameroun. La moyenne des cotisations annuelles que les répondants sont intéressés à payer est de 1217 EUR. Nous constatons que, dans notre modèle de cotisations, celles-ci sont inférieures (environ 1000 EUR). Nous pensons que ceci est positif car : 1) les membres fondateurs seront mis à contribution en année 1, et 2) les frais d'inscription devraient être fixés plus bas au début, dans l'attente que les services d'EBO Cameroun se professionnalisent, ce qui justifierait une augmentation du niveau des cotisations si nécessaire ultérieurement.

7.1.4 Services payants

Dans le modèle financier proposé, nous proposons de rendre payant l'accès aux services suivants : dîner de gala annuel, cocktails d'affaires, déjeuners d'affaires, formations spécifiques. Ce modèle de services payants est adopté par Eurocham CI, CIES et CIEM afin de diversifier leurs sources de revenus, et de proposer des services à la carte aux membres. Il faut souligner que le service prioritaire pour les entreprises européennes interrogées, le plaidoyer, reste sans frais supplémentaires.

7.1.5 Sponsoring et partenariats

Afin d'offrir aux membres la possibilité d'augmenter leur visibilité, de promouvoir leurs produits et services, et de permettre à EBO Cameroun d'offrir plus de services aux membres avec les mêmes revenus, il sera pertinent de proposer des opportunités de sponsoring et de partenariat. Ces partenariats et sponsoring pourraient par exemple inclure :

- Création du site internet pour l'EBO
- Sponsoring d'une conférence thématique ou d'une formation sur ressources humaines par une entreprise de gestion des ressources humaines/recrutement/placement
- Sponsoring d'une conférence thématique sur la fiscalité par un cabinet spécialisé en fiscalité
- Sponsoring d'un cocktail d'affaires par une entreprise de production de boissons
- Visite d'une usine, dont les coûts sont pris en charge par l'entreprise
- Mentoring de l'entreprise lauréate du prix de l'entrepreneuriat par un cabinet de conseil ou une startup européenne
- Sponsoring de la récompense décernée au lauréat du prix de l'entrepreneuriat
- Equipement du bureau, fournitures, ou brochures d'EBO Cameroun sponsorisées par une entreprise membre

7.2 Dépenses

7.2.1 Coût des équipements de bureau

Equippement	Nombre	Prix (EUR)	Total (EUR)
Ordinateur portable	1	500	500
Telephone	1	100	100
Video projecteur	1	500	500
Fournitures de bureau	1	800	800
Imprimante / photocopieur	1	300	300
Total			**2200**

En année 2, le coût du renouvellement de ces équipements est évalué à 500 EUR.

7.2.2 Coûts opérationnels

7.2.2.1 Rémunération du Directeur Exécutif

Le salaire prévu pour le Directeur Exécutif (ou sa rémunération en tant que consultant) est évalué à 3OOO EUR brut par mois, et assorti d'un 13e mois. Il s'agit d'un salaire compétitif pour un expatrié travaillant au Cameroun. **Nous recommandons de prévoir une rémunération intéressante, mais de sélectionner le Directeur Exécutif sur des critères élevés. Son rôle sera déterminant pour le développement d'EBO Cameroun**.

7.2.2.2 Location de bureau

En année 1, le bureau serait hébergé gratuitement par un membre d'EBO Cameroun. En année 2, l'organisation pourrait soit être hébergée dans un espace de coworking (par exemple Jokkolabs pour

un loyer de 300 EUR par mois[49]) – scenario A, soit emménager dans un bureau de 100m² (loyer de 1500 EUR par mois) comprenant un bureau privatif, et une petite salle de conférence (15-20 personnes) – scenario B.

7.2.2.3 Coûts opérationnels liés au bureau

En année 2, les coûts liés à l'eau, électricité, internet et téléphone sont évalués à 15OO EUR par an (montant global).

7.2.2.4 Coût du matériel de communication

En année 1, sauf si un de membres fondateurs dans le domaine des NTIC voudrait le sponsoriser pour l'EBO, il faudra investir pour développer un site Internet (avec interface membre sécurisée pour les membres), produire un logo et des banners (roll-ups), et imprimer des brochures. En année 2, il ne sera nécessaire que d'imprimer les brochures et banners. Le devis sur lequel nous nous basons a été fournir par Studio Omenkart, et se trouve en annexe XX du rapport.

7.2.2.5 Coût des évènements

Le coût des évènements ne rentre pas directement en compte pour déterminer le budget, mais à titre indicatif, nous avons demandé un devis à l'hôtel ONOMO (appartenant à un groupe Français basé au Maroc – donc membre potentiel d'EBO Cameroun), et voici les coûts pour les différents évènements[50] :

Evènement	Description	Coût
Conférence thématique	Salle de réunion de 220 m2 repartit en 3 avec des croisons vidéo projecteur, paper board, bouteille d'eau, blocs notes + stylos	690 EUR (salle entière de 220m²) + 8 EUR/personne pour la pause-café – **total pour 50 personnes : 1090 EUR**
Déjeuner d'affaires	Variété d'entrées+ plats et buffet de desserts +bouteille d'eau ou soft drink	**19 EUR/personne**
Cocktail dinatoire	Boissons seront facturées à la commande	**13 EUR/personne**

Pour la Soirée de Gala, qui pourrait éventuellement être organisé en année 2, nous n'avons pas demandé de devis, mais pensons que celui-ci pourrait par exemple être organisé à Yaoundé ou à Douala pour un coût de 30 000 EUR pour 200 personnes, donc 150 EUR/personne. Ce tarif inclut menu trois services, boissons, audiovisuel et animation culturelle (groupe de musique, défilé de mode, danse, etc.).

7.2.2.6 Adhésion à EBOWWN

En année 1, nous avons ajouté le coût des cotisations annuelles à EBOWWN (300 EUR/an).

[49] Le devis de Business France est à recevoir de la part de Magali Pialat

[50] Devis à vérifier/affiner (par exemple, demander d'inclure deux boissons dans le forfait pour les cocktails dinatoires, pour éviter que les participants aient à payer l'entrée et les boissons)

7.3 Budget année 1 – Scenario A (30 membres)

Budget year 1 - 30 paying members			
	Quantity	**Cost per unit**	**Total cost**
A. Expenses			
A.1. Costs associated with renting an office and furnishings for EBO Cameroon			
A.1.1 Office lease costs – **borne by a member company**			
A.1.2. Costs associated with the purchase of equipment			
Purchase of office furniture and IT equipment *			2,200
Unforeseen (10%)			220
Total			**2,420**
A.2. EBO Cameroon working capital requirements			
A.2.1. Operating costs			
Electricity, water, internet, etc.	Inclusive (annual)		1,500
Unforeseen (10%)			150
Total			**1,650**
A.2.2. Staff remuneration *			
Salary of executive director (monthly gross salary)	13	3000	39,000
Total			**39,000**
A.2.3. Communication and promotional material			
Development of a website and corp. Design (logo)	1	4655	4655
Printing of brochures, USB sticks and pens	1	3750	3750
Roll-ups	4	104	416
Total			**8821**
A.2.3. Costs of events and membership to other organisations (paying/sponsored events)			
Networking cocktails (bimonthly, 15 EUR x 30pp)	6	450	0
Business lunches (bimonthly, 20 EUR x 30pp)	6	600	0
Thematic Conferences	3	1090	0
Membership to EBO WWN	1	300	300
Total			**300**
B. Revenues			
B.1. Revenues from members' subscriptions (30 paying members)			29,000
C. Funding requirement for the first year			
A.1. Costs associated with the purchase of equipment			2,420
A.2. Working capital budget			49,801.00
Total expenditures (investment and operating budget) for the first year			**52,221.00**
B.1. Revenues from members' subscriptions (30 paying members)			29,000
Total Revenues			**29,000**
Budget deficit			**23,221.00**

7.4 Budget année 1 – Scenario B (50 membres)

Budget year 1 - 50 paying members			
	Quantity	**Cost per unit**	**Total cost**
A. Expenses			
A.1. Costs associated with renting an office and furnishings for EBO Cameroon			
A.1.1 Office lease costs – **borne by a member company**			
A.1.2. Costs associated with the purchase of equipment			
Purchase of office furniture and IT equipment *			2,200
Unforeseen (10%)			220
Total			**2,420**
A.2. EBO Cameroon working capital requirements			
A.2.1. Operating costs			
Electricity, water, internet, etc.	Inclusive (annual)		1,500
Unforeseen (10%)			150
Total			**1,650**
A.2.2. Staff remuneration *			
Salary of executive director (monthly gross salary)	13	3000	39,000
Total			**39,000**
A.2.3. Communication and promotional material			
Development of a website and corp. Design (logo)	1	4655	4655
Printing of brochures, USB sticks and pens (200 sets)	1	3750	3750
Roll-ups	4	104	416
Total			**8821**
A.2.3. Costs of events and membership to other organisations (paying/sponsored events)			
Networking cocktails (bimonthly, 15 EUR x 50pp)	6	750	0
Business lunches (bimonthly, 20 EUR x 50pp)	6	1000	0
Thematic Conferences	3	1090	0
Membership to EBO WWN	1	300	300
Total			**300**
B. Revenues			
B.1. Revenues from members' subscriptions (50 paying members)			49,800
C. Funding requirement for the first year			
A.1. Costs associated with the purchase of equipment			2,420
A.2. Working capital budget			49,771.00
Total expenditures (investment and operating budget) for the first year			**52,191.00**
B.1. Revenues from members' subscriptions (50 paying members)			49,800
Total Revenues			**49,800**
Budget deficit			**2,391.00**

7.5 Budget année 2 – Scenario A (45 membres)

Budget year 2 - 45 paying members			
	Quantity	**Cost per unit**	**Total cost**
A. Expenses			
A.1. Costs associated with renting an office for EBO Cameroon			
Rent coworking space in Bonanjo (office+meeting room)	12	300	3,600
A.1.2. Costs associated with the purchase of equipment			
Purchase of office furniture and IT equipment *			500
Unforeseen (10%)			50
Total			**550**
A.2. EBO Cameroon working capital requirements			
A.2.1. Operating costs (covered in coworking space)			
Electricity, water, internet, etc.	Inclusive (annual)		0
Unforeseen (10%)			0
Total			**0**
A.2.2. Staff remuneration *			
Salary of executive director (monthly gross salary)	13	3000	39,000
Total			**39,000**
A.2.3. Communication and promotional material			
Printing of brochures, USB sticks and pens (50 sets)	1	937	937
Roll-ups	1	104	104
Total			**1041**
A.2.3. Costs of events and membership to other organisations (paying/sponsored events)			
EBO Cameroon annual Gala Dinner (200 pp, 15O EUR/pp)	1	30000	0
Networking cocktails (bimonthly, 15 EUR x45pp)	6	675	0
Business lunches (bimonthly, 20 EUR x 45pp)	6	900	0
Thematic Conferences	3	1090	0
Unforeseen (5%)			0
Total			**0**
A.2.4. Membership to EBOWWN			
Annual membership fees to EBOWWN			**300**
B. Revenues			
B.1. Members' subscriptions (year)			43,700
Total expenditures			**44,491.00**
B.1. Revenues from members' subscriptions (45 paying members)			43,700
Total Revenues			**43,700**
Budget deficit			**791.00**

7.6 Budget année 2 – Scenario B (75 membres)

Budget year 2 - 75 paying members			
	Quantity	**Cost per unit**	**Total cost**
A. Expenses			
A.1. Costs associated with renting an office for EBO Cameroon			
Rent for a 100m² office in Bonanjo (office+meeting room)	12	1500	18,000
A.1.2. Costs associated with the purchase of equipment			
Purchase of office furniture and IT equipment *			500
Unforeseen (10%)			50
Total			**550**
A.2. EBO Cameroon working capital requirements			
A.2.1. Operating costs			
Electricity, water, internet, etc.	Inclusive (annual)		1,500
Unforeseen (10%)			150
Total			**1,650**
A.2.2. Staff remuneration *			
Salary of executive director (monthly gross salary)	13	3000	39,000
Total			**39,000**
A.2.3. Communication and promotional material			
Printing of brochures, USB sticks and pens (100 sets)	1	1875	1875
Roll-ups	2	104	208
Total			**2083**
A.2.3. Costs of events and membership to other organisations (paying/sponsored events)			
EBO Cameroon annual Gala Dinner (200 pp, 15O EUR/pp)	1	30000	0
Networking cocktails (bimonthly, 15 EUR x 75pp)	6	1125	0
Business lunches (bimonthly, 20 EUR x 75pp)	6	1500	0
Thematic Conferences	3	1090	0
Unforeseen (5%)			0
Total			**0**
A.2.4. Membership to EBOWWN			
Annual membership fees to EBOWWN			**300**
B. Revenues			
B.1. Revenues from members' subscriptions (75 paying members)			43,700
Total expenditures			**61,583.00**
B.1. Revenues from members' subscriptions (75 paying members)			74,900
Total Revenues			**74,900**
Budget surplus			**13,317.00**

7.7 Compte de résultat simplifié année 1 et 2, scenarii A et B

Année 1			
	Charges	**Revenus**	**Résultat**
Scenario A	52,191.00	29000	-23,221.00
Scenario B	52,191.00	49800	-2,391.00
Année 2			
	Charges	**Revenus**	**Résultat**
Scenario A	44,491.00	43700	-791.00
Scenario B	61,583.00	74900	13,317.00

7.8 Remarques sur le budget

7.8.1 Déficit et excédent budgétaires

En année 1, le déficit budgétaire s'établit à 22 891 EUR pour le scenario A (30 membres), et 2091 EUR pour le scenario B (50 membres). En année 2, sur hypothèse d'une augmentation de 50% des membres (ce qui est réaliste si EBO Cameroun développe une communication efficace, et des services de qualité), **l'équilibre budgétaire est presque atteint dans le scenario A avec 45 membres (791 EUR de déficit) et un excédent budgétaire est réalisé dans le scenario B avec 75 membres (13 317 EUR)**.

Au cas où les charges augmentent, ou dans l'éventualité où le nombre de membres stagne aux alentours de 40, une adaptation des cotisations annuelles sera nécessaire (augmentation de 10% des cotisations annuelles permettrait d'atteindre l'équilibre budgétaire dans ce cas).

7.8.2 Rémunération du Directeur Exécutif

En année 1, le budget d'EBO Cameroun serait largement déficitaire, ce qui doit être évité par l'apport financier des membres fondateurs. Ceci est dû surtout au salaire du Directeur Exécutif, qui représente 75% du total des charges. En comparaison avec les autres EBOs, où la part de la rémunération sur le budget total avoisine les 40%, ce poste est important. Il convient de remarquer deux éléments : d'une part, Douala est une ville chère, et les expatriés y sont généreusement rémunérés. Deuxièmement, le calcul des charges ne comprend pas le coût de l'organisation des évènements, qui s'il était ajouté (32 840 EUR) au total des charges, permettrait de réduire à 46% la part de la rémunération dans le budget total. Comme le rôle du Directeur Exécutif sera déterminant (particulièrement les premières années, pour structurer EBO Cameroun et déployer une offre de services professionnels), il est recommandé de maintenir un salaire compétitif.

7.8.3 Contribution financière des membres fondateurs

Pour combler le déficit budgétaire en année 1, la contribution financière des membres fondateurs sera cruciale. **La contribution financière devrait s'élever au minimum à 25 000 EUR, en considérant le scenario A (30 membres)** – le pire des cas. La contribution financière des membres fondateurs permettra de lancer réellement les opérations d'EBO Cameroun, et aussi de maintenir un niveau relativement bas de cotisations – permettant l'entrée des PME européennes.

7.8.4 Hébergement des bureaux

L'hébergement du bureau d'EBO Cameroun par une entreprise membre est un élément vital au moins pour la première année. En année 2, l'accroissement des revenus de l'association permettra de relocaliser EBO Cameroun dans un bureau loué, ou dans un espace de coworking.

7.8.5 Affectation de l'excédent budgétaire

Que faire en cas d'excédent budgétaire ? Nous le voyons, en année 2 avec le scenario B (75 membres), un excédent budgétaire de 13 317 EUR est réalisé. Afin de ne pas être taxé sur ses bénéfices, EBO Cameroun pourrait décider d'affecter cet excédent budgétaire au **recrutement d'un agent de liaison à Yaoundé (à temps partiel), ou à une œuvre caritative (prix de l'entrepreneuriat, etc.).**

8 PLAN DE COMMUNICATION

8.1 Objectifs

Ce plan de communication contribue à l'objectif d'EBO WWN, qui est de promouvoir le commerce et l'investissement entre le Cameroun et l'UE, de représenter l'intérêt des entreprises de l'UE actives dans le pays et de leur fournir des services pertinents, et d'améliorer le climat d'investissement et l'environnement des affaires au Cameroun.

8.2 Public cible

Les activités d'EBO Cameroun sont principalement destinées aux entreprises de l'UE actives au Cameroun. Elles cibleront également un public externe diversifié, notamment:

- Gouvernement du Cameroun et représentants du secteur privé
- Secteur privé et investisseurs européens et internationaux
- États membres de l'UE et autres bailleurs
- Secteur privé local et régional
- Organisations de la société civile, ONG
- Leaders d'opinion (médias, think tanks, universitaires).

8.3 Outils et canaux de communication

EBO Cameroun utilisera une variété d'outils et de canaux de communication. Les principaux sont énumérés ci-dessous et visent à atteindre des publics cibles répartis à travers le monde de manière efficace. Par conséquent, les outils en ligne ou numérisés seront préférés aux médias et outils traditionnels. Ceci permettra également un partage d'informations plus efficace entre Yaoundé et Douala.

8.3.1 Outils

- *Site Internet:* EBO Cameroun développera un site Internet pour présenter ses activités. Il comprendra différentes sections: à propos de nous (histoire, faits et chiffres sur les entreprises de l'UE au Cameroun, organisation et gouvernance, localisation et contacts); liste des services à ses membres; liste des publications; portail sécurisé (intranet réservé aux membres) pour accéder au répertoire des membres et partager des documents; nouvelles et événements à venir et comment devenir membre.

- *Publications:* les rapports (EU Business Position Paper, Policy Briefs), études et enquêtes pouvant être partagées avec des publics externes seront transformés en publications illustrées de photos et de graphiques, au format d'identité visuelle d'EBO Cameroun.
- *Matériel de marketing:* EBO Cameroun produira et distribuera du matériel de marketing (brochures d'entreprise, clés USB et stylos) et améliorera sa visibilité avec un logo et du matériel de promotion dédiés (roll-ups, bannières, etc.)
- *Infographie:* En utilisant le travail analytique produit par TPSD Facility (cartographie des entreprises de l'UE et des investissements au Cameroun), ou développé par de futurs consultants via le PSF et le DACC, EBO Cameroun veillera à traduire les processus ou messages clés et complexes en graphiques visuels simples et en propositions de visualisation de données. Ces infographies peuvent ensuite être utiles à des fins de plaidoyer et de publications.
- *Formats vidéo:* de très courtes vidéos de 1 à 5 minutes (séries d'entretiens, histoires de réussite) pourraient être produites par EBO Cameroun (avec appui potentiel de DACC et PSF) à un stade ultérieur afin d'attirer l'attention de son public ou d'illustrer son action de manière concrète à travers l'histoire -récit.

8.3.2 Channels

- *Bulletin mensuel EBO Cameroun: Production et diffusion d'un bulletin mensuel contenant des informations économiques stratégiques (tendances économiques, informations sécuritaires veille réglementaire, appels d'offres, opportunités de marchés régionaux, etc.); nouveaux membres et événements EBO Cameroun (et partenaires) à venir.*
- *Webinaires (vidéoconférences) et Médias sociaux: outils / applications informatiques comme Zoom, Webex, Microsoft Teams,Twitter, WhatsApp, téléphone, mailing de groupe, Google Contact, Google Agenda, Outlook, Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.*
- *Contact direct avec la délégation de l'UE et le siège de la CE: EBO Cameroun établira des relations avec la DUE et avec la Commission européenne (DG DEVCO, DG TRADE), grâce à des contacts réguliers par courrier électronique, vidéoconférence, téléphone ou réunions en face à face.*
- *Contact direct avec d'autres EBOs: EBO Cameroun établira des relations avec d'autres EBOs et éventuellement EBOWWN, par le biais de contacts réguliers par e-mail, vidéoconférence, téléphone ou réunions en face à face. Ces contacts viseront à échanger les meilleures pratiques, à promouvoir les activités d'EBO Cameroun et à diffuser son travail analytique dans le monde entier.*
- *Réunions et ateliers: le plan de travail comprend une série de conférences thématiques, des groupes de travail, des comités techniques, une soirée de gala et des évènements de réseautage pour présenter le document de position des entreprises de l'UE. Ces événements représenteront des occasions parfaites pour promouvoir EBO Cameroun*
- *Événements externes: les missions commerciales entrantes, les événements locaux du secteur public et / ou privé, les événements EU EM et EUD seront autant d'occasions pour EBO Cameroun de promouvoir ses activités et de diffuser ses rapports. EBO Cameroun pourrait également participer à l'événement annuel EBOWWN et assister à des événements régionaux.*

9 CONCLUSION

Notre sentiment est que le projet de création d'une organisation d'entreprises européennes est justifié et solide. L'étude de la demande, à travers le sondage en ligne, couplé aux entretiens bilatéraux, a révélé la valeur ajoutée d'EBO Cameroun – fédérer les entreprises européennes, promouvoir la solidarité entre celles-ci, contribuer à l'amélioration du climat des affaires. L'enthousiasme des membres potentiels est palpable, et le nombre de membres à la création de la structure devrait dépasser 30 – dont une large proportion sont prêts à contribuer davantage en tant que membres fondateurs. La part de grandes entreprises européennes est importante, réduisant le risque de ne pas générer assez de revenus pour assurer le financement des activités de la structure.

Les services attendus de la part d'EBO Cameroun concernent prioritairement le plaidoyer pour l'amélioration du climat des affaires, et pour ceci, l'implication de la Délégation de l'Union européenne et des Etats-membres pour appuyer le plaidoyer de l'association auprès des pouvoirs publics camerounais sera déterminant. Si ce plaidoyer est bien structuré et élaboré en coordination, dans la mesure du possible, avec les autres organisations existantes (GICAM, ECAM, CAFCAM), et que les recommandations sont formulées de manière cohérente en se basant sur des travaux analytiques solides, les chances d'obtenir des améliorations du cadre règlementaire et légal sont grandes. De surcroît, ces renforcements de l'environnement des affaires seront utiles pour soutenir la croissance et l'emploi au Cameroun – objectif partagé par le Gouvernement et l'Union européenne.

Les entreprises petites et moyennes consultées ont exprimé le besoin de recevoir des services d'appui, et l'organisation devra démontrer sa capacité à proposer des solutions pragmatiques pour résoudre les problèmes d'ordre fiscal, légal ou administratif rencontrés par ses membres. L'échange d'information, par la veille règlementaire ou l'intelligence économique, permettra aux entreprises d'y voir plus clair dans un environnement où l'accès à des données fiables est difficile. Les activités de réseautage, quant à elles, stimuleront les partenariats entre entreprises européennes, et les relations avec le secteur privé et public local.

L'implication de la Délégation de l'Union européenne pour faire naître l'idée de la création d'une EBO a été déterminante, mais pour devenir concrètement un outil efficace de diplomatie économique européenne, cette organisation devra rapidement se structurer et déployer des services professionnels. Pour cela, le recrutement d'un Directeur Exécutif dynamique et professionnel sera central, ainsi que l'appui de l'UE à travers le DACC, le PSF et d'autres instruments financés par l'UE pour la production de travaux analytiques. Parallèlement à la diplomatie économique, un rôle secondaire mais néanmoins important que l'association devra jouer sera la promotion des valeurs européennes, de la responsabilité sociale et de l'égalité du genre. Pour réduire les risques réputationnels provenant de l'éventuelle mauvaise conduite d'entreprises européennes, un code éthique devrait être rédigé, adopté et respecté par tous les membres d'EBO Cameroun.

10 BIBLIOGRAPHIE

10.1 Publications

- GICAM, COVID-19 : Impact sur les entreprises au Cameroun, Avril 2020
- GICAM, Les premières propositions du GICAM au Gouvernement, avril 2020
- GICAM, COVID-19 - Mesures économiques et sociales annoncées par le Gouvernement en date du 30 avril 2020, avril 2020
- Gouvernement du Cameroun, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, révision 2008

- Dispositif d'Appui à l'Amélioration du Climat des Affaires au Cameroun (DACC), Rapport préliminaire de démarrage, mai 2020
- GICAM, Evaluation de l'environnement des affaires et identification des préoccupations prioritaires des entreprises au Cameroun, 2018
- Revue Secteur Privé et Développement (Proparco), Vincent Kuete (GICAM), janvier 2020
- EC, A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries, May 2014
- EC, Handbook on improving the Investment Climate through EU action, Implementation of Pillar 3 in the integrated approach of the External Investment Plan
- European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council, Communication on a new Africa-Europe Alliance for Sustainable Investment and Jobs: Taking our partnership for investment and jobs to the next level, September 2018
- European Commission, Reflection Paper on Harnessing Globalisation, May 2017
- European Commission, Guidelines for Delegations on EU Economic Diplomacy, July 2017
- EBOWWN, Statement from the EBO WWN on EU support for EU Business Abroad, 2017
- DUE Cameroun, Pacte pour l'Emploi et la Croissance, Juin 2019
- DACC, Rapport Préliminaire de Démarrage, mai 2020
- Maintaining and Sustaining European Business Representation - Collection of Experiences in MD Africa
- Moïse Endene Ekedi, the Cameroon Business Forum, 2015

10.2 Sites web

https://www.banquemondiale.org/fr/country/cameroon/overview

https://www.afdb.org/en/countries-central-africa-cameroon/cameroon-economic-outlook

https://www.legicam.cm/index.php/p/le-gicam-et-ecam-unissent-leurs-forces

https://ec.europa.eu/component-library/eu/about/eu-values/

https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

11 ANNEXES

11.1 Termes de référence

Annexe III

Termes de Référence

Mission de la Facilité TPSDE de la CE au Cameroun

Avril - Juin 2020

1. Contexte

L'Union européenne va renforcer l'investissement de l'UE en Afrique par le biais du Plan Extérieur d'Investissement (PEI), qui devrait mobiliser 44 milliards d'euros d'investissements, avec l'objectif ultime de créer des emplois décents en Afrique, en particulier pour les jeunes et les femmes. Un élément important de ce plan, consiste à améliorer le climat d'investissement dans les pays partenaires, en s'appuyant sur le dialogue structuré avec le secteur privé.

La plate-forme SB4A ("Sustainable Business for Africa"), établie dans le cadre de l'Initiative conjointe Afrique-UE et lancée lors du Forum des Affaires Europe-Afrique en Novembre 2017, a pour objectif de renforcer le dialogue structuré avec le secteur privé afin de discuter des opportunités et des défis rencontrés par le secteur privé en Afrique, de faciliter la coopération, de promouvoir les alliances publiques-privées et d'augmenter les investissements ayant un impact sur la création d'emplois décents et durables pour les jeunes et les femmes en Afrique.

Au Cameroun, la Délégation de l'Union européenne (DUE) a amorcé la prise en compte des intérêts du secteur privé, tant Camerounais (via plusieurs programmes d'appuis au climat des affaires et d'appui direct aux entreprises) qu'Européens (via les premières réflexions sur la création d'une organisation d'entreprises européennes au Cameroun, et l'appui à la mise en œuvre de l'APE). Il existe un dialogue structuré entre le Cameroun et l'Union européenne sur les plans politique et économique. Le dialogue économique en est à ses débuts et la Délégation souhaite renforcer, formaliser et professionnaliser ses échanges avec le secteur privé afin d'obtenir des informations de qualité sur le climat des affaires pour soumettre au dialogue économique. Il convient de rappeler que le Cameroun est tout en bas des classements internationaux sur le climat des affaires et ceci pose de gros problèmes aux entreprises opérant déjà au Cameroun en même temps que cela empêche les investisseurs potentiels de venir s'y installer. Par ailleurs, le secteur privé européen, encadré par un certain nombre de régulations et bonnes pratiques internationales, est en porte à faux par rapport aux nouveaux acteurs, notamment asiatiques, qui n'appliquent pas les mêmes pratiques et font leurs affaires justement de ce climat délétère, au détriment des entreprises européennes.

Dans ce sens, la création d'une organisation d'entreprises européennes au Cameroun fait du sens afin de démontrer au gouvernement le poids que représentent les entreprises européennes dans l'économie nationale, et tout l'intérêt d'avoir des entreprises qui travaillent dans la légalité en respectant un code de bonne gouvernance, créent des emplois et contribuent aux revenus fiscaux. L'idée de créer une organisation d'entreprises européennes, qui a été lancé par la DUE lors de plusieurs rencontres à Douala avec les entreprises européennes (en juin et novembre 2019, et en janvier 2020), a déjà retenu l'attention de plusieurs entreprises qui ont formé un groupe de travail (GdT) pour réfléchir à sa création. Le GdT s'est réuni pour la première fois le 26 février 2020 à Douala et a commencé à travailler sur la rédaction d'un projet de statut de cette organisation.

2. Objectifs et résultats attendus de la mission de la Facilité TPSDE

Les objectifs de cette mission sont de fournir à la DUE :

1. Une cartographie des entreprises européennes actuellement établies au Cameroun, selon les critères définis par le groupe de travail pour la création de l'EBO Cameroun, et sur le modèle de l'étude réalisée par la facilité au Ghana Cela permettra de connaitre le poids des entreprises européennes dans l'économie camerounaise, facilitera la mise en réseau et fournira également la base de membres potentiels de l'association;
   Un diagnostic économique sera réalisé pour comprendre où les entreprises de l'UE sont présentes et dans quels secteurs elles investissent. Ce diagnostic aidera la délégation de l'UE à adapter son dialogue avec les autorités nationales sur l'amélioration de l'environnement des entreprises, et sera utilisé pour informer les entreprises de l'UE et préparer le dialogue économique avec le gouvernement. Le diagnostic devrait s'appuyer sur les données disponibles pour montrer le nombre, la nationalité et la localisation des entreprises de l'UE investies dans tous les secteurs clés de l'économie au Cameroun. En collaboration avec la DUE et les EM, la collecte de données comprendra des données locales et internationales. Ce diagnostic devrait également inclure les relations commerciales, afin d'identifier les pays européens qui commercent le plus et dans quel secteur, pour les exportations de marchandises actuelles et potentielles. Bien que la cartographie ne soit pas exhaustive après cet exercice limité dans le

temps, l'expert fournira à la DUE la méthodologie et les modèles pour compléter et mettre à jour en permanence la cartographie et le répertoire professionnel. Le résultat attendu est un diagnostic du secteur privé européen au Cameroun avec 4 livrables :

- un rapport orienté données,
- une brochure / infographie,
- un annuaire d'entreprises et
- une présentation Power Point

Le rapport final doit comporter au maximum 40 pages (hors annexes). Il doit comprendre des figures et des tableaux clairs ainsi qu'un contenu graphique pour transmettre la recherche d'une manière visuellement accessible. Ce rapport doit comprendre un court résumé (maximum 5 pages) et un résumé analytique facile à lire. 1. La mission comprend également la création d'une brochure et une présentation PowerPoint avec les principales conclusions. La brochure sera soumise dans un format prêt à imprimer de haute qualité ainsi que dans un format de faible qualité à distribuer en ligne.

2. Revue stratégique des documents du GdT (comptes rendus de réunions/projet de statut) afin d'y intégrer les meilleures pratiques d'autres Chambres de Commerce Européennes, EBO, et d'institutions similaires en termes de :

   - Statuts
   - Gouvernance
   - Financement
   - Services aux membres (entreprises, chambres bilatérales, autres)
   - SB4A (analyse du climat d'investissement et dialogue avec le gouvernement)

   NB. Si certains de ces documents venaient à ne pas être disponibles au moment de la mission, prévoir d'élaborer des propositions selon les critères mentionnés ci-dessus.

3. Un plan de marketing et de communication pour améliorer la visibilité de l'association et augmenter le nombre de membres, y compris des propositions pour les principaux canaux de communication et du matériel de visibilité de base (logo, page web, etc.)

3. Activités

A1 Cartographie

A1.1 Cartographie des entreprises européennes (selon la définition retenue par le GdT) établies au Cameroun (contacts, profils, propriété, emploi, poids fiscal, etc) dans un format facilement utilisable, notamment pour permettre la publication d'une brochure (voir A.1.2). Ce rapport inclura une analyse par Etat Membre des données sur le commerce et l'investissement actuel et potentiel. Cette cartographie devra utiliser spécifiquement des indicateurs désagrégés par genre.

A1.2 Publication d'une brochure visuelle sur le poids des investissements européens au Cameroun sur le modèle de celle réalisée au Ghana.

A1.3 Présentation Power Point sur le poids des investissements européens au Cameroun

A1.4 Un répertoire à jour des entreprises européennes actives au Cameroun incluant un outil Excel permettant une mise à jour annuelle

A2 – A3 EBO

A2.1 Analyse des documents stratégiques du GdT et propositions concrètes d'amélioration afin d'intégrer les meilleures pratiques des organisations d'entreprises européennes dans d'autres pays, tout en prenant en compte les particularités du contexte camerounais. Cette analyse devra se faire dans la perspective de maximiser la valeur ajoutée et les chances de survie de l'organisation, notamment en termes de gouvernance, financement, services aux membres et participation constructive au dialogue sur le climat des affaires. Ces propositions se feront dans l'idéal sur place au Cameroun, mais pourraient aussi se faire, si les délais le justifient, à distance.

A2.2 Elaborer (ou compléter) une liste -par ordre de priorités- des produits/activités à développer par l'organisation d'entreprises européennes au Cameroun au cours de la première année d'existence ainsi que les sources potentielles de financement.

A3.1 Elaboration d'un plan d'action et d'un plan financier (incluant budget et revenus) pour les années 1 et 2, et proposition pour un soutien de la DUE basé sur un benchmark avec d'autres EBO en Afrique.

A3.2 Propositions de mise en place des principaux canaux / plateformes de communication et développement de supports de communication / d'identité d'entreprise incluant propositions de logos et identité visuelle, page facebook, page internet

4. Profils des experts (Experts 1 et 2)

Les experts seront deux : L'expert 1 sera chargé de la partie « cartographie » (Activité A1). L'expert 2 de la partie EBO (Activité A2). Ils partagent le même profil.

Ils seront responsables de l'exécution de la mission telle que décrite dans les présents termes de référence, en garantissant le respect des délais, la qualité, la cohérence et le contenu approprié des résultats. Les experts connaîtront le plan d'investissement européen (PIE) et auront de préférence une connaissance spécifique de l'environnement commercial et du climat d'investissement dans les États fragiles. Dans l'idéal ils auront déjà réalisé des missions similaires dans des pays d'Afrique.

Qualification et compétences
- Formation académique de niveau Master dans un domaine lié au commerce, à l'économie ou à l'administration des affaires ou équivalent ;
- Maîtrise du français et de l'anglais à l'écrit et à l'oral.

Expérience professionnelle :
- Expérience similaire en Afrique ;
- Un minimum de 8 ans d'expérience professionnelle avérée dans le développement international, l'appui au secteur privé, le dialogue public-privé et/ou avec des organisations similaires (chambres de commerce, réseaux d'entreprises, etc.)

Expérience additionnelle souhaitée :
- Expérience de travail avec des entreprises européennes
- Une bonne connaissance du contexte de l'Afrique centrale

5. Lieu, date et durée de la mission

Du fait de la crise sanitaire du Covid 19, la mission se déroulera priori entièrement à distance. Les entretiens seront téléphoniques et par vidéoconférence. Cependant, si la situation devait s'améliorer dans les prochaines semaines et si les connexions aériennes sont rétablies, l'expert 2 devrait réaliser partie de ses recherches et entretiens au Cameroun

La date de début souhaitée est début avril 2020.

Période de mise en œuvre : le contrat est prévu sur une période de deux mois en principe, mais ce délai sera extensible du fait des incertitudes liées à la crise Covid.

La mission comprend un montant effectif de 55 H/J à exécuter pendant la période de mise en œuvre.

Il correspond à 30 jours pour l'expert 1 et à 25 jours pour l'expert 2.

6. Points focaux au sein de la Facilité TPSDE, de la CE et de la DUE

Point Focal à la DUE: Fabrice Hansé, chargé de programmes appui au secteur privé
Point Focal à la TPSD: Emmanuel Moyart, responsable de la facilité
Point Focal au siège: Laura Atienza, Chargée de programmes

7. Coûts et allocations additionnels

Designer graphique (à ajouter à l'obtention du budget)

8. Agenda provisoire

Expert 1 – Cartographie

Jour/Mois	Activities	Location	WD	Per diem
02 – 07/04	Kick-off call avec la DUE pour identifier les critères, les objectifs, les acteurs et les rôles. Soumettre le procès-verbal de la réunion de lancement avec des questions préliminaires Conception de l'enquête	Domicile	2	n/a
	Préparer le répertoire des parties prenantes, le plan du rapport, le modèle de brochure, le modèle PPT, le plan de travail détaillé et le plan du rapport	Domicile		
08/04	La DUE envoie l'enquête aux CC, aux EM, aux OI et aux entreprises. La DUE demande des données au gouvernement.	Domicile		
08/04 – 08/05	Suivi par la DUE des demandes de données. Appui á la DUE pour la dissémination de l'enquête et le collecte de données	Domicile	18	
	Réunion d'analyse de données hebdomadaire et rapport à la DUE : 17/04, 24/04, 1/05, 8/05, 15/05, 22/05	Domicile		
	Collecte de données à partir de bases de données internationales Analyse des données à partir des données du gouvernement Analyse des données: comparaisons et prévisions. Correspondance des données nationales et internationales	Domicile		
	Sélection du graphiste Accorder les plans de travail	Domicile		

	Premières données au graphiste	Domicile		
	Première maquette de la brochure. Soumission à la DUE pour commentaires.	Domicile		
	Commentaires de la DUE	Domicile		
09-15/05	Début de rédaction du rapport	Domicile	5	
	Deuxième analyse des données de l'enquête nationale, des données du gouvernement et des bases de données internationale	Domicile		
	Deuxième série de données au graphiste	Domicile		
	Deuxième maquette de brochure	Domicile		
15/05	La DUE envoie les conclusions aux parties prenantes pour commentaires.	Domicile		
25/05	Séance plénière par VC avec les parties prenantes pour la présentation des conclusions	Domicile	5	n/a
26-29/05	Affinement de la collecte de donnée et entretiens distants, si besoin	Domicile		
	Troisième et dernière analyse de données de l'enquête nationale	Domicile		
	Finaliser la rédaction du rapport	Domicile		n/a
	Soumettre le rapport, la brochure et le PPT	Domicile		
	Réception des commentaires finaux sur rapport, brochure et PPT	Domicile		
	Modifications suite aux commentaires	Domicile		
	Troisième lot au graphiste	Domicile		
	Troisième maquette. Soumission à la DUE pour validation	Domicile		
	Modification des derniers details pour la visibilité et les droits d'auteur.	Domicile		
	Ajustements à la brochure pour impression et envoi en ligne. Préparation des messages de média sociaux.	Domicile		
	Soumission finale à la DUE	Domicile		
Dès le 30/05	Impression de la brochure par la DUE		*n/a*	*n/a*
TOTAL			**30**	**0**

Expert 2 EBO

Jour/Mois	Activités	Lieu	Jours de travail	Per diem
Avril	Préparation de la mission	Domicile	1	n/a
4-7 mai	Collecte des documents de stratégie, briefing avec EUD, briefing avec GdT, prise des entretiens téléphoniques	Domicile	4	n/a
8-22 mai	Collecte des informations avec les parties prenantes (EU businesses, autres EBOs en Afrique, organismes publics, etc.)	Domicile	10	n/a
25 mai – 5 juin	Rédaction du rapport (revue stratégie, plan d'action, budget, etc.) et inclusion des commentaires de la DUE	Domicile	10	n/a
TOTAL			**25**	

9. Dispositions sécuritaires

n/a

11.2 Benchmarking

11.2.1 Eurocham Bénin

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	EUROCHAM / CHAMBRE DE COMMERCE EUROPEENNE DU BENIN		
Year established	2016		
Founders	CEO OF ASCOMA		
Are there EU member states business association in the country?	☐ YES: (please specify)	NO	
Registered under which law?	association		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☐ YES: (plase specify)		
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☑ YES	☐ No	Other:
What geographical area is covered?	BENIN		
Are there regional substructures (offices)?	☑ YES: (please specify)		
Are there general meetings?	☑ Annually	☐ Ad hoc	
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)		
Which officers are elected?			
Chairman / president	☑ Elected	☐ Appointed	
Other:	☐ Elected	☑ Appointed	
Who can vote?	members		
Who can be elected?	members		
How many members vote?	all members		
Term of office?	2 years		
Re-election possible?	yes		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?			
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)		
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)		
Systematic follow-up and revision of plans?	☑ YES: (please specify)		
Is there a specific SME strategy?	☐ YES: (please specify)		
Staff			
Number of paid staff ?	☐ Full-time	☑ Part-time	1
Staff structure	1 COMMITEE		
Office infrastructure			
Permanent office?	☑ None	☐ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☐ YES (how many?)		
Internet	☐ YES (how many?)		
Conference room	☐ YES (how many?)		
Training room	☐ YES (how many?)		
Website	☐ YES (how many?)		
Corporate brochure	☐ YES (how many?)		
Vehicles	☐ YES (how many?)		
Other:			
Membership			
Number of paying members?	around 31		
Membership development? (5-year trend)	☑ Up	☐ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☐ EU27	☐ EFTA	☐ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☑ Yes	☐ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☑ Yes	☐ No	
Membership open to local companies?	☑ Yes	☐ No	If yes, which criteria?
Member's average size (number of direct employees)?			
Membership fees ?	☐ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)			
Membership fees differentiated?	☑ YES:		
Concentration on certain regions/areas?			
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)	Transport services	Tourism services	Communication services
Membership structure			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)	0		
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)	40		
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)	40		

% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)	20		
Total number of EU firms active in the country?			
Services			
3 priority services among the below listed:			
☐ Networking activities	once or twice a year	Description:	☐ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Thematic workshops	each month	Description:	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	as much as possible	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Business support	as much as possible	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☐ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☐ Yes	☑ No	not yet but maybe next y
Financial management			
Annual budget	**22 000 euros**		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)	**100%**		
% of income coming from :			
Membership fees	80%		
Service fees	0%		
Voluntary grants	0%		
Government subsidies	0%		
Donor subsidies	0%		
Other : organization of a gala per year	20%		
% of expenditures:			
staff payments	40%		
administrative overheads	%		
service delivery	50%		
Other:	10%		
Overall financial situation	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :	customs, taxes		
Evidence-based reports produced:			
Achievements:			
joint committees	☐ YES: (please specify)		
regular consultations	☑ YES: (please specify)		
correspondence	☐ YES: (please specify)		
conference and seminars	☑ YES: (please specify)		
informal contacts	☑ YES: (please specify)		
use of media	☑ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	ber of commerce, employers, chamber of commer	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☐ YES: (please specify)		
Do other donors provide technical assistance ?	no		
Do other donors provide financial assistance ?	no		

11.2.2 Eurocham Burkina Faso

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	EUROCHAM BURKINA FASO		
Year established	MAY 2018		
Founders	SIMON PEMONT (former CEO of ORYX ENERGIES), SOGEA SATOM, CIMBURKINA, ICI-PE, MAERSK GROUP, BIA and PPI		
Are there EU member states business association in the country?	☑ YES: (please specify)	Chambre de Commerce Germao-Burkinabé, Club des Hommes d'Affaires Franco- Burkinabè	
Registered under which law?	Law n° 064-2015/CNT from October 20th 2015 on freedom of association in Burkina Faso		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☐ YES: (plase specify)	Not at the moment	
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☑ YES	☐ No	Other:
What geographical area is covered?	Burkina Faso		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)	No	
Are there general meetings?	☐ Annually	☐ Ad hoc	Yes, General Meetings. 3x / year
Are there regular elections? How often?	☐ YES: (please specify)	No.	At the end of every term
Which officers are elected?			
Chairman / president	☑ Elected	☐ Appointed	
Other:	☑ Elected	☐ Appointed	Executiv Committee (Vice- President, Treasurer, General Secretary)
Who can vote?			
Who can be elected?	Members who are up-to-date with their membership fees, in good standing with the association and who are of good character are eligible for office.		
How many members vote?	All members present or represented by proxy		
Term of office?	The president and the members of the Executive Committee are elected for three (3) years, renewable once.		
Re-election possible?	Yes, renewable once		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: 5h		
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)	You will find it attached	
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)		
Systematic follow-up and revision of plans?	☐ YES: (please specify)	Not yet applied	
Is there a specific SME strategy?	☐ YES: (please specify)	Not yet defined	
Staff			
Number of paid staff ?	☐ Full-time	☑ Part-time	
Staff structure	The coordinator is the only employed staff at the moment, she is located in the President's office.		
Office infrastructure			
Permanent office?	☑ None	☐ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☑ YES (how many?)	1	
Internet	☑ YES (how many?)	1	
Conference room	☑ YES (how many?)	1	
Training room	☐ YES (how many?)	No	
Website	☐ YES (how many?)	In progess	
Corporate brochure	☑ YES (how many?)	You will find it attached	
Vehicles	☐ YES (how many?)	No	
Other:			
Membership			
Number of paying members?	22		
Membership development? (5-year trend)	☑ Up	☐ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☑ Yes	☐ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☑ Yes	☐ No	
Membership open to local companies?	☑ Yes	☐ No	If the CEO is of EU nationality
Member's average size (number of direct employees)?			
Membership fees ?	☑ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees

Membership average annual fee (in EUR)	150,000 CFA	230 €	
Membership fees differentiated?	☐ YES:	No	
Concentration on certain regions/areas?			
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)			
Membership structure			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)			
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)			
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)			
% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)			
Total number of EU firms active in the country?			
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	How often? 3/year	Description:	☐ Paid
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid
☑ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid
☑ Business support	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☐ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid
☐ Others			
Services open to non-members?	☐ Yes	☑ No	
Financial management			
Annual budget	**3,500,000 FCFA, subject to change**		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)	**100%**		
% of income coming from :			
Membership fees	100%		
Service fees	%		
Voluntary grants	%		
Government subsidies	%		
Donor subsidies	%		
Other :	%		
% of expenditures:			
staff payments	There is only one staff payment for the part time employee (304€)		
administrative overheads	Insignificant		
service delivery	Insignificant		
Other:	%		
Overall financial situation	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :			
Evidence-based reports produced:			
Achievements:			
joint committees	☐ YES: (please specify)		
regular consultations	☑ YES: (please specify)		
correspondence	☐ YES: (please specify)		
conference and seminars	☐ YES: (please specify)		
informal contacts	☐ YES: (please specify)		
use of media	☐ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	Chambre de Commerce Germao-Burkinabé, Club des Hommes d'Affaires Franco- Burkinabè	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☐ YES: (please specify)		
Do other donors provide technical assistance ?	No		
Do other donors provide financial assistance ?	No		

11.2.3 CIEM Mali

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	Council of European Investors in Mai (CIEM - *Conseil des Investisseurs Européens au Mali*)		
Year established	19 april 1999		
Founders	15 French private investors, including 8 French Foreign Trade Advisors		
Are there EU member states business association in the country?	☐ YES: (please specify)	NO	
Registered under which law?	Loi N°04-038 du 05 Août 2004 relative aux Associations		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☑ YES: (plase specify)	- National Council of Malian Employers (CNPM – *Conseil National du Patronat Malien*)	
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☐ YES	☑ No	
What geographical area is covered?	Mali		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)	No	
Are there general meetings?	☐ Annually	☑ Ad hoc	
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)		
Which officers are elected?			
Chairman / president	☐ Elected	☑ Appointed	
Other:	☑ Elected	☐ Appointed	Committee president and
Who can vote?	All active members, excluding "donor members" (however there are only active members at the moment)		
Who can be elected?	All active members		
How many members vote?	All (107)		
Term of office?	2 years in theory		
Re-election possible?	Yes		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: 8 hours per week		
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)	(see EU grant application form)	
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)	(see EU grant application form)	
Systematic follow-up and revision of plans?	☑ YES: (please specify)	(see EU grant application form)	
Is there a specific SME strategy?	☐ YES: (please specify)	No	
Staff			
Number of paid staff ?	☑ Full-time	☑ Part-time	**1 full-time; 2 part-time**
Staff structure	1 Coordinator	1 Deputy Coordinator 1 Secretary	+ 1 President working on
Office infrastructure			
Permanent office?	☐ None	☑ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☑ YES (how many?)	3	
Internet	☑ YES (how many?)	N/A	
Conference room	☑ YES (how many?)	1	
Training room	☑ YES (how many?)	1	
Website	☑ YES (how many?)	1	
Corporate brochure	☑ YES (how many?)		
Vehicles	☐ YES (how many?)	No	
Other:	training room can be used as a co-working space for visiting/prospecting com		
Membership			
Number of paying members?	107		
Membership development? (5-year trend)	☑ Up	☐ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☑ EFTA	☑ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☑ EU27	☐ EFTA	☑ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☑ Yes	☐ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☐ Yes	☑ No	
Membership open to local companies?	☑ Yes	☐ No	If yes, which criteria?
Member's average size (number of direct employees)?	N/A		
Membership fees ?	☑ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)	N/A		
Membership fees differentiated?	☑ YES:	See Table on the right	
Concentration on certain regions/areas?	Bamako		
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)			
Membership structure	(estimated)		
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)	10%		
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)	20%		
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)	30%		
% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)	40%		

Total number of EU firms active in the country?	N/A		
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Business support	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☐ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☑ Yes	☐ No	
Financial management			
Annual budget	40 M FCFA (60 000 EUR)		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)	100%		
% of income coming from :			
Membership fees	100%		
Service fees	%		
Voluntary grants	%		
Government subsidies	%		
Donor subsidies	%		
Other :	%		
% of expenditures:			
staff payments	40%		
administrative overheads	40%		
service delivery	20%		
Other:	%		
Overall financial situation	☑ Good	☐ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :	Tax system		
Evidence-based reports produced:	issues such as good governance and the broadening of the tax base in Mali; an issue that has recently been the subject of a study in collaboration with the World Bank Group Representation in Bamako as part of the Enabling Environment for Growth Entrepreneurship (EPEC – Environnement Propice pour un Entreprenariat de Croissance) project financed by the Danish Embassy		
Achievements:			
joint committees	☑ YES: (please specify)		
regular consultations	☑ YES: (please specify)		
correspondence	☑ YES: (please specify)		
conference and seminars	☑ YES: (please specify)		
informal contacts	☑ YES: (please specify)		
use of media	☑ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	- Enterprise Network in West Africa (REAO – Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest) - Organisation of Industry Employers in Mali (OPI – Organisation Patronale des Industriels du Mali) - Union of Ambassadors (UDA - Union des Ambassadeurs)	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☐ YES: (please specify)	Pending	
Do other donors provide technical assistance ?	No		
Do other donors provide financial assistance ?	No		

11.2.4 EBO Nigeria

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	EBO Nigeria		
Year established	Oct-18		
Founders	ropean Companies with strong involvement of EU Del, French and German		
Are there EU member states business association in the country?	☑ YES: (please specify)	french, german, belgian, swiss, norvegian	
Registered under which law?	Nigerian		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☐ YES: (plase specify)		
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☑ YES	☐ No	Other:
What geographical area is covered?	Nigeria		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)		
Are there general meetings?	☑ Annually	☐ Ad hoc	
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)	every 2 years	
Which officers are elected?	Directors		
Chairman / president	☐ Elected	☑ Appointed	
Other:	☐ Elected	☑ Appointed	
Who can vote?	members		
Who can be elected?	members		
How many members vote?	Don't know, first election will be september 2020		
Term of office?	2 years		
Re-election possible?	Yes		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: unknown		
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)	retreat was done in January 2019	
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)		
Systematic follow-up and revision of plans?	☐ YES: (please specify)		
Is there a specific SME strategy?	☐ YES: (please specify)		
Staff			
Number of paid staff ?	☑ Full-time	☐ Part-time	1
Staff structure	1		
Office infrastructure			
Permanent office?	☑ None	☐ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☐ YES (how many?)		
Internet	☐ YES (how many?)		
Conference room	☐ YES (how many?)		
Training room	☐ YES (how many?)		
Website	☑ YES (how many?)		
Corporate brochure	☑ YES (how many?)		
Vehicles	☐ YES (how many?)		
Other:			
Membership			
Number of paying members?	21 in 2019		
Membership development? (5-year trend)	☐ Up	☑ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☑ Yes	☐ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☑ Yes	☐ No	
Membership open to local companies?	☐ Yes	☐ No	If yes, which criteria?
Member's average size (number of direct employees)?			
Membership fees ?	☑ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)	1000	2200 - 2500	
Membership fees differentiated?	☐ YES:		
Concentration on certain regions/areas?			
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)	Energy services	Miscellaneous manufact	Others
Membership structure			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)	0		
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)	5		
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)	10		

% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)	85		
Total number of EU firms active in the country?	unknown		
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	How often? 2 per year	Description: Annual General Meeting and End of Yea	☐ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Thematic workshops	How often? Depends	Description: 4 working groups meetings	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	How often?	Description: in process	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Business support	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☐ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☑ Yes	☑ No	
Financial management			
Annual budget	**no budget for 2019 as first year of operation - 2020 = 66000€**		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)			
% of income coming from :			
Membership fees	100%		
Service fees	%		
Voluntary grants	%		
Government subsidies	%		
Donor subsidies	%		
Other :	%		
% of expenditures:			
staff payments	30%		
administrative overheads	%		
service delivery	%		
Other:	%		
Overall financial situation	☑ Good	☐ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :	Taxes/Customs		
Evidence-based reports produced:	in progress		
Achievements:			
joint committees	☐ YES: (please specify)		
regular consultations	☐ YES: (please specify)		
correspondence	☐ YES: (please specify)		
conference and seminars	☑ YES: (please specify)	panel discussion	
informal contacts	☑ YES: (please specify)		
use of media	☐ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☐ YES: (please specify)		
Cooperation with EU Delegation in the country?	☐ YES: (please specify)		
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Do other donors provide technical assistance ?			
Do other donors provide financial assistance ?			

11.2.5 Eurocham Sénégal

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	EUROCHAM SENEGAL		
Year established	1994		
Founders	CCEF's		
Are there EU member states business association in the country?	☐ YES: (please specify)	No	
Registered under which law?	Senegalese		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☑ YES: (plase specify)	EBO WWN CIAN	
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☑ YES	☐ No	Other:
What geographical area is covered?	SENEGAL		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)	No	
Are there general meetings?	☑ Annually	☑ Ad hoc	
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)	3 years	
Which officers are elected?			
Chairman / president	☑ Elected	☐ Appointed	
Other:	☑ Elected	☐ Appointed	
Who can vote?	Members (company)		
Who can be elected?	Any members		
How many members vote?	More than half		
Term of office?	?		
Re-election possible?	YES		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: 8 HOURS		
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)		
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)		
Systematic follow-up and revision of plans?	☑ YES: (please specify)		
Is there a specific SME strategy?	☑ YES: (please specify)		
Staff			
Number of paid staff ?	☑ Full-time	☐ Part-time	
Staff structure	4		
Office infrastructure			
Permanent office?	☐ None	☑ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☑ YES (how many?)	4	
Internet	☑ YES (how many?)	1	
Conference room	☑ YES (how many?)	2	
Training room	☑ YES (how many?)	2	
Website	☑ YES (how many?)	1	
Corporate brochure	☑ YES (how many?)	2	
Vehicles	☑ YES (how many?)	1	
Other:			
Membership			
Number of paying members?	163		
Membership development? (5-year trend)	☑ Up	☐ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☐ EFTA	☑ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☑ EU27	☐ EFTA	☑ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☐ Yes	☑ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☐ Yes	☑ No	
Membership open to local companies?	☑ Yes	☐ No	If yes, which criteria? 50 % ASSETS F
Member's average size (number of direct employees)?			
Membership fees ?	☐ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)		1000	
Membership fees differentiated?	☑ YES:		
Concentration on certain regions/areas?	NO		
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)			
Membership structure			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)	30%		
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)	30%		
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)	30%		

% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)	10%		
Total number of EU firms active in the country?	300-500		
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Business support	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☑ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☐ Yes	☑ No	
Financial management			
Annual budget	**200K €**		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)	**100%**		
% of income coming from :			
Membership fees	100%		
Service fees	%		
Voluntary grants	%		
Government subsidies	%		
Donor subsidies	%		
Other :	%		
% of expenditures:			
staff payments	60%		
administrative overheads	20%		
service delivery	20%		
Other:	%		
Overall financial situation	☑ Good	☐ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :	BUSINESS CLIMATE		
Evidence-based reports produced:	NOT YET		
Achievements:			
joint committees	☑ YES: (please specify)		
regular consultations	☑ YES: (please specify)		
correspondence	☑ YES: (please specify)		
conference and seminars	☐ YES: (please specify)		
informal contacts	☑ YES: (please specify)		
use of media	☑ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	CNP	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)	DUE	
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☐ YES: (please specify)	NO	
Do other donors provide technical assistance ?	NO		
Do other donors provide financial assistance ?	NO		

11.2.6 Eurocham Togo

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	EUROPEAN CHAMBER OF COMMERCE IN TOGO		
Year established	2019		
Founders	33 european companies		
Are there EU member states business association in the country?	☐ YES: (please specify)	No	
Registered under which law?	French law of associations (1901)		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☐ YES: (plase specify)	No	
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☐ YES	☐ No	Other: In process
What geographical area is covered?	Togo		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)	No	
Are there general meetings?	☑ Annually	☐ Ad hoc	
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)	See the writter statutes	
Which officers are elected?			
Chairman / president	☑ Elected	☐ Appointed	
Board Members	☑ Elected	☐ Appointed	
Other: Auditors	Appointed		
Who can vote?	General Assembly		
Who can be elected?	Board		
How many members vote?	All		
Term of office?	The board is elected for 3 years		
Re-election possible?	Yes, once		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: Always available by phone, whatsapp, included the week-ends		
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)		
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)	one year action plan	
Systematic follow-up and revision of plans?	☑ YES: (please specify)		
Is there a specific SME strategy?	☐ YES: (please specify)	No	
Staff			
Number of paid staff ?	☑ Full-time	☐ Part-time	1
Staff structure			1 delegate
Office infrastructure			
Permanent office?	☑ None	☐ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :	we are located in the offices of the President's company		
Computers	☑ YES (how many?)	1	
Internet	☑ YES (how many?)	1	
Conference room	☐ YES (how many?)		President's company
Training room	☐ YES (how many?)		
Website	☐ YES (how many?)		In process
Corporate brochure	☑ YES (how many?)		
Vehicles	☐ YES (how many?)		No
Other:			
Membership			
Number of paying members?	37		
Membership development? (5-year trend)	☑ Up	☐ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☐ Yes	☑ No	Nationality is not a criteria
Open to local firms exporting to the EU?	☑ Yes	☐ No	
Membership open to local companies?	☑ Yes	☐ No	any company contributing to the
Member's average size (number of direct employees)?			
Membership fees ?	☐ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)		around 750 euros	
Membership fees differentiated?	☐ YES:		
Concentration on certain regions/areas?			
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)	Transport services	Construction services	Fresh food and raw agro-based pr
Membership structure			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)	20		
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)	40		

% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)	20		
% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)	20		
Total number of EU firms active in the country?	around 100		
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Business support	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☐ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☐ Yes	☐ No	
Financial management			
Annual budget	**17 M FCFA**		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)			
% of income coming from :			
Membership fees	100%		
Service fees	0%		
Voluntary grants	0%		
Government subsidies	0		
Donor subsidies	0		
Other :	0		
% of expenditures:			
staff payments	0% the delegate is not directly paid by the Chamber		
administrative overheads	%		
service delivery	%		
Other:	%		
Overall financial situation	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy TOO SOON TO TELL			
Cooperation with government	☑ Good	☐ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :			
Evidence-based reports produced:			
Achievements:			
joint committees	☐ YES: (please specify)		
regular consultations	☐ YES: (please specify)		
correspondence	☐ YES: (please specify)		
conference and seminars	☐ YES: (please specify)		
informal contacts	☐ YES: (please specify)		
use of media	☐ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	AGET	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Do other donors provide technical assistance ?	No		
Do other donors provide financial assistance ?	No		

11.2.7 EBO Tanzania

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	European Business Group Tanzania		
Year established	2015		
Founders			
Are there EU member states business association in the country?	☑ YES: (please specify)	French Chamber of Commerce	
Registered under which law?			
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☐ YES: (plase specify)		
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☑ YES	☐ No	Other:
What geographical area is covered?	Tanzania		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)		
Are there general meetings?	☑ Annually	☐ Ad hoc	Monthly - Board Meeting
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)	2yrs	
Which officers are elected?			
Chairman / president	☑ Elected	☑ Appointed	
Other:	☑ Elected	☐ Appointed	
Who can vote?	Members		
Who can be elected?	members		
How many members vote?	All that have paid their dues		
Term of office?	2yrs		
Re-election possible?	Yes		
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: 5		
Is there a strategic plan?	☐ YES: (please specify)		
Is there a business / work plan?	☐ YES: (please specify)		
Systematic follow-up and revision of plans?	☑ YES: (please specify)		
Is there a specific SME strategy?	☑ YES: (please specify)		
Staff			
Number of paid staff ?	☑ Full-time	☐ Part-time	1
Staff structure	Executive Director reports to the Board		
Office infrastructure			
Permanent office?	☐ None	☑ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☑ YES (how many?)		
Internet	☑ YES (how many?)		
Conference room	☑ YES (how many?)		
Training room	☐ YES (how many?)		
Website	☑ YES (how many?)		
Corporate brochure	☐ YES (how many?)		
Vehicles	☐ YES (how many?)		
Other:			
Membership			
Number of paying members?	100		
Membership development? (5-year trend)	☐ Up	☐ Unchanged	☑ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☑ EU27	☑ EFTA	☑ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☑ EU27	☐ EFTA	☐ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☑ Yes	☐ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☐ Yes	☑ No	
Membership open to local companies?	☐ Yes	☑ No	If yes, which criteria?
Member's average size (number of direct employees)?	0-3,000		
Membership fees ?	☐ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)	475		
Membership fees differentiated?	☑ YES:		
Concentration on certain regions/areas?	NO		
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)	Tourism services	Construction services	Others
Membership structure			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)	$250 - Annual turnover below $750,000 , $475 - Annual turnover between $		
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)	$875 - Annual turnover between $2M - $5M		
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)	$2000 - Annual turnover between $5m - $10m		

% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)	$3000 - Annual turnover > $10M; $200 individual Membership; %500 - Out		
Total number of EU firms active in the country?			
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	How often?	Description: every month	☐ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Information on the economic news related to the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Invitations to tender and public contracts	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Directory of EU companies active in the country	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Business support	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☐ Liaison with European embassies	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Trainings	How often?	Description:	☐ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☐ Yes	☑ No	
Financial management			
Annual budget			
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)			
% of income coming from :			
Membership fees	100%		
Service fees	%		
Voluntary grants	%		
Government subsidies	%		
Donor subsidies	%		
Other :	%		
% of expenditures:			
staff payments	80%		
administrative overheads	10%		
service delivery	5%		
Other:	5%		
Overall financial situation	☐ Good	☑ Average	☑ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☐ Good	☑ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :	nvestment Climate survey		
Evidence-based reports produced:	Yes: survey reports		
Achievements:			
joint committees	☑ YES: (please specify)		
regular consultations	☑ YES: (please specify)		
correspondence	☑ YES: (please specify)		
conference and seminars	☐ YES: (please specify)		
informal contacts	☑ YES: (please specify)		
use of media	☐ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	EBOWWN	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)		
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)	up the insitution, + another small grant to finance a	
Do other donors provide technical assistance ?	NO		
Do other donors provide financial assistance ?	NO		

11.2.8 Eurocham Côte d'Ivoire

Checklist for European Business Organization (PSO) Profile			
EBO profile			
Name of organization	EUROCHAM Ivory Coast		
Year established	2009		
Founders	35 (Large companies/multinationals)		
Are there EU member states business association in the country?	☑ YES: (please specify)	Belgium, France	
Registered under which law?	Ivorian association law		
Written statutes?	☑ YES	☐ No	
Organization Status			
Affiliation to other business association/organizations?	☐ YES: (plase specify)		
Affiliation to EBOWWN (other, please specify)?	☑ YES	☐ No	Other:
What geographical area is covered?	Ivory Coast		
Are there regional substructures (offices)?	☐ YES: (please specify)		
Are there general meetings?	☑ Annually	☐ Ad hoc	
Are there regular elections? How often?	☑ YES: (please specify)	Annual (renewal of term of office possible - max 4 years)	
Which officers are elected?	Président and membres of the Board		
Chairman / president	☑ Elected	☐ Appointed	
Other: Honorary President (2)	☐ Elected	☑ Appointed	
Who can vote?	All members (General Assembly)		
Who can be elected?	All members		
How many members vote?	All		
Term of office?	1 year (possible renewal)		
Re-election possible?			
Leadership			
Average time spent by Chairman/chairwoman for the EBO?	Hours per week: 2hours		
Is there a strategic plan?	☑ YES: (please specify)	annual strategic/actions/activity plan	
Is there a business / work plan?	☑ YES: (please specify)	annual strategic/actions/activity plan	
Systematic follow-up and revision of plans?	☑ YES: (please specify)	on the agenda of the monthly Board meetings	
Is there a specific SME strategy?	☐ YES: (please specify)		
Staff			
Number of paid staff ?	☑ Full-time	☐ Part-time	
Staff structure	8		
Office infrastructure			
Permanent office?	☐ None	☑ Rented	☐ Own premises
Regional branch?	☐ Yes	☑ No	☐ Own premises
Office equipment :			
Computers	☑ YES (how many?)	6	
Internet	☑ YES (how many?)	6	
Conference room	☑ YES (how many?)	1	
Training room	☑ YES (how many?)	same room (conference)	
Website	☑ YES (how many?)	1	
Corporate brochure	☑ YES (how many?)	1	
Vehicles	☑ YES (how many?)	2	
Other:			
Membership			
Number of paying members?	180		
Membership development? (5-year trend)	☑ Up	☐ Unchanged	☐ Down
EBO's firms have EU stakeholders / EU capital?	☐ EU27	☑ EFTA	☑ UK
EBO's firms headquarters are in Europe?	☐ EU27	☑ EFTA	☑ UK
Open to local firms whose CEO is an EU citizen?	☐ Yes	☑ No	
Open to local firms exporting to the EU?	☐ Yes	☑ No	
Membership open to local companies?	☑ Yes	☐ No	proven/documented trade exchanges
Member's average size (number of direct employees)?			
Membership fees ?	☐ Admission fee	☑ Annual fee	☐ Other fees
Membership average annual fee (in EUR)		2,290	
Membership fees differentiated?	☑ YES:		3 categories
Concentration on certain regions/areas?			
EBO's firms main sectors of activity (3 main sectors of activity*)			Primary 8?
Membership structure: 2 categories: SMEs 41% (< 1,5M€)- Large companies/multinationals 59% (> 1,5M€)			
% micro entreprises (< 10 employees, turnover ≤ € 2 m)			
% small firms (< 50 employees, turnover ≤ € 10 m)			
% medium-sized (< 250, turnover ≤ € 50 m)			

% large firms (above 250 employees or € 50 m turnover)			
Total number of EU firms active in the country?	+/- 300		
Services			
3 priority services among the below listed:			
☑ Networking activities	monthly	Description:	☑ Paid:
☐ Export promotion activities / access to the EU	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Thematic workshops	2/month	Description:	☐ Paid:
☑ Advocacy to improve trade regulations and the investment climate	ad' hoc	Description:	☐ Paid:
☐ Thematic workshops	How often?	Description:	☐ Paid:
☑ Information on the economic news related to the country	monthly	Newsletter	☐ Paid:
☑ Invitations to tender and public contracts	weekly	Description:	☐ Paid:
☑ Directory of EU companies active in the country	permanently up-dated	members only	☐ Paid:
☑ Business support	ad' hoc	Description:	☐ Paid:
☐ Liaison with government in individual cases	How often?	Description:	
☑ Liaison with European embassies	regular/ad' hoc	Description:	☐ Paid:
☑ Trainings	2/month	Description:	☑ Paid:
☐ Others			
Services open to non-members?	☐ Yes	☑ No	
Financial management			
Annual budget	≤ 450 000 € - 2019 (depending on year/activities)		
Proportion of your costs covered by your income (fees, services)			
% of income coming from :			
Membership fees	60.60%		
Service fees	24.10%		
Voluntary grants	%		
Government subsidies	%		
Donor subsidies (EU project contract)	15.30%		
Other :	%		
% of expenditures:			
staff payments	49.50%		
administrative overheads	10.40%		
(service delivery?) running cost	40.10%		
Other:	%		
Overall financial situation	☐ Good	☐ Average	☐ Bad
Partnerships / Advocacy			
Cooperation with government	☑ Good	☐ Average	☐ Bad
Advocacy efforts:			
Main subjects :	improving business climate and investment environment		
Evidence-based reports produced:	White Book, position papers, polls		
Achievements:			
joint committees	☑ YES: (please specify)	private sector - gouvernement dialogue plateforms	
regular consultations	☐ YES: (please specify)		
correspondence	☑ YES: (please specify)	letters and memos on specific subjects - ad 'hoc	
conference and seminars	☑ YES: (please specify)	annual Tax & legal, sectorial conferences	
informal contacts	☐ YES: (please specify)		
use of media	☐ YES: (please specify)		
others	☐ YES: (please specify)		
Contacts with other business associations ?	☑ YES: (please specify)	bilateral Chamber of Commerce/national Chamber of	
Cooperation with EU Delegation in the country?	☑ YES: (please specify)	permanent dialogue/ Head of EU project/ business a	
Financial or technical assistance by EU Delegation in the country?	☐ YES: (please specify)	No	
Do other donors provide technical assistance ?	No		
Do other donors provide financial assistance ?			

11.3 Profil du délégué d'Eurocham Togo

1. Missions du Délégué :

- Mettre en œuvre la politique et les actions décidées par le Bureau Exécutif d'EUROCHAM Togo ;
- Assister EUROCHAM ou l'un de ses membres dans la défense et la promotion des intérêts ;
- Participer activement au développement d'EUROCHAM-Togo ;
- Représenter et intervenir pour le compte d'EUROCHAM sur mandat du Bureau Exécutif ;
- Coordonner les travaux confiés aux consultants pour le compte d'EUROCHAM ;
- Promouvoir l'image d'EUROCHAM Togo ;
- Animer la vie associative d'EUROCHAM Togo.

2. Responsabilités :

- Augmenter le nombre d'adhérents ;
- Établir la feuille de route annuelle de l'EUROCHAM, les moyens nécessaire et rédiger un rapport annuel des actions menées ;
- Faciliter le développement de l'activité des entreprises originaires de pays de l'UE (en créant, par exemple, un guide d'implantation de société au Togo) ;
- Mettre sur pied et organiser des conférences / séances d'informations / activités de networking / visites d'entreprises / activité RSE, etc. au moins 10 fois par an ;
- Être un relais d'informations pour les entreprises membres :
  - En envoyant les nouvelles économiques du Togo de manière hebdomadaire ;
  - En mettant à jour le site internet ;
  - En créant un Business news hebdomadaire ;
  - En alimentant le site internet, la page LinkedIn et Instagram ;
  - En circulant les comptes-rendus des réunions auxquelles le Délégué aura participé au nom d'EUROCHAM ;
- Faciliter des positions communes d'EUROCHAM et mener des actions concrètes de lobbying en soutien et défense des intérêts de ses membres, dans le cadre de leurs préoccupations spécifiques et/ou communes ;
- Représenter EUROCHAM dans des évènements, si mandaté par le Bureau Exécutif, en prenant bien soin de consulter les membres d'EUROCHAM sur les éléments de langage avant l'évènement et de circuler un compte-rendu après l'évènement ;
- Recevoir toutes les délégations économiques européennes et/ou nouvelles entreprises souhaitant rencontrer EUROCHAM Togo :
- Organiser un diner de Gala annuel ;
- Entretenir des relations privilégiées avec les ambassades européennes et particulièrement la Délégation de l'UE ;
- Identifier des opportunités de financement pour le développement des activités d'EUROCHAM et faciliter l'information aux membres d'EUROCHAM sur les financements des Bailleurs de fonds visant à appuyer les investissements privés.

3. Profil et compétences recherchés :

- Diplôme universitaire minimum niveau Bac+2 ou équivalent, de préférence dans les domaines suivants: économie, gestion, administration des entreprises, commerce international, marketing, communication :
- Disposer d'un lien avec l'Union Européenne et d'une bonne connaissance du contexte réglementaire et socio-économique du Togo ;
- Expérience dans une entreprise privée souhaitée ;
- Expérience des processus de développement et promotion du secteur privé et/ou la représentation d'entreprises ;
- Autorisation d'exercer au Togo comme indépendant ;
- Esprit d'équipe et indépendant dans le travail quotidien ;
- Capacité à travailler sous pression dans un environnement multiculturel ;
- Capacité de s'exprimer en public, facilité pour les relations publiques et le réseautage ;
- Parler et écrire couramment le français et anglais ;
- Bonne maîtrise des outils informatiques et réseaux sociaux (MS Office, Wordpress, LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram).