

MÉCANISMES INSTITUTIONNELS DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Ces dix dernières années, les gouvernements du monde entier ont porté leur attention sur la qualité de leur cadre juridique et réglementaire des affaires dans la mesure où, de plus en plus, il importe de promouvoir un climat d'investissement sain pour assurer la croissance économique¹. Si l'impact des réformes de l'environnement des affaires a fait l'objet de nombreux travaux de recherche², on en sait moins sur la façon dont les pays peuvent s'organiser pour mettre en œuvre des stratégies efficaces de réforme³.

La présente note tente, à partir de l'expérience de pays qui ont introduit des réformes pour améliorer leur climat des affaires, d'identifier et de mettre en évidence les facteurs communs de succès. Elle vise à donner une vue d'ensemble des mécanismes institutionnels d'identification des priorités des réformes et de coordination de leur mise en œuvre. Elle s'appuie principalement sur des études de cas existants, des présentations faites lors de conférences⁴ et l'expérience acquise par l'équipe du Groupe de la Banque mondiale sur l'indicateur de réforme⁵ dans la fourniture de conseils aux pays en matière de stratégies de réformes. En faisant la synthèse de ces expériences, la note veut offrir un document de référence illustré par des exemples concrets susceptibles d'être adaptés à tel ou tel contexte.

La note examine les expériences d'un ensemble de pays de régions, niveaux de revenus et systèmes politiques différents dont l'Albanie, le Burundi, la Colombie, la Corée, le Costa Rica, la Côte d'Ivoire, la Fédération de Russie, la Jamaïque, la Malaisie, Maurice, le Pérou, l'ex-République yougoslave de Macédoine, le Royaume-Uni, le Rwanda, le Togo et la Turquie. Les performances économiques de ces pays, tout comme leurs performances pour les indices bien établis de compétitivité et de qualité de la réglementation varient considérablement. La note met en lumière les aspects clés des stratégies de ces pays concernant les structures institutionnelles qui sous-tendent les réformes et leurs mécanismes particuliers de fonctionnement. On trouvera à l'annexe I un récapitulatif d'exemples d'un certain nombre de pays. Les pays réformistes sont très différents du point de vue de leurs systèmes politiques, de la qualité de leurs institutions, de leurs niveaux de revenus et de leur organisation administrative. L'analyse des dispositifs institutionnels et des stratégies de mise en œuvre permet de dégager quelques facteurs communs qui ont contribué à engager et à poursuivre le processus de réforme. En revanche, l'absence d'un ou de plusieurs facteurs peut aider à comprendre pourquoi d'autres pays n'ont pu faire de progrès dans la mise en œuvre de réformes, en dépit de leurs bonnes intentions et d'une forte motivation.

La méthode que suit un gouvernement en matière de réforme économique est tributaire des contextes économique, institutionnel et international qui lui sont propres. Ces contextes peuvent faciliter ou

¹ Banque mondiale. 2004. Rapport sur le développement dans le monde 2005 : Un meilleur climat de l'investissement pour tous. Washington : Banque mondiale.

² Voir aperçu de la documentation dans Banque mondiale. 2013. Doing Business 2014 : Comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises. Washington.

³ Kikeri, Sunita, Vincent Palmade et Thomas Kenyon. 2006. *Reforming the Investment Climate*. Document de travail de la Banque mondiale consacré à la recherche sur les politiques 3986 ; Akinki, Gokhan et Peter Ladegaard. 2010. *Lessons for reformers: how to launch, implement, and sustain regulatory reform - an analysis of six case studies in developing and high-income countries*. Washington : Banque mondiale ; Peiffer, Caryn. 2012. *Reform Coalitions: Patterns and hypotheses from a survey of the literature. The Developmental Leadership Program; Several country case studies* à l'adresse <http://www.doingbusiness.org/reports/case-studies/view-all>.

⁴ Voir liste des références à la fin de la note.

⁵ Y compris les premiers travaux consultatifs sur les réformes Doing Business et d'autres travaux consultatifs menés dans le cadre du Doing Business et des projets de l'IFC sur l'amélioration du climat d'investissement. Des témoignages spécifiques ont été recueillis à l'aide d'interviews avec des collègues conduisant des travaux consultatifs sur les réformes dans les pays suivants : Albanie, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Colombie, Costa Rica, Côte d'Ivoire, El Salvador, Équateur, Fédération de Russie, Jamaïque, Maurice, Pérou, ex-République yougoslave de Macédoine, Rwanda et Togo.

entraver les initiatives de réforme. D'une manière générale, les pays qui s'engagent dans la réforme de leur environnement des affaires y voient souvent une condition indispensable pour accroître leur compétitivité et leur capacité d'augmenter les investissements et les échanges commerciaux, tout en créant des emplois (encadré 1). La stagnation économique ou le besoin de diversification de l'économie peuvent susciter les réformes réglementaires nécessaires pour favoriser l'entrée des entreprises sur les marchés, encourager la concurrence ou développer les petites et moyennes entreprises. Parallèlement, les incitations aux réformes sont définies par la politique économique nationale, qui contribue également à déterminer la capacité d'assurer durablement les processus de réforme et la répartition de leurs fruits. L'existence d'un pluralisme politique, de médias indépendants, d'organismes privés et d'une société civile dynamiques peut également avoir des incidences sur les incitations aux réformes et les approches adoptées. En outre, la force et le degré de perfectionnement des institutions tant du secteur public que du secteur privé ont un effet sur la capacité de mobiliser des coalitions et de mettre en œuvre les réformes. Des facteurs externes comme une situation de crise économique mondiale ou l'appartenance à des organisations régionales et internationales peuvent être des sources de motivation pour réformer et influencer sur la définition des priorités. L'examen de l'interaction entre ces facteurs contextuels qui favorisent les réformes de l'environnement des affaires et l'émergence des types de mécanismes institutionnels adaptés aux différents contextes n'entre pas dans le cadre de la présente note. Toutefois, en décrivant comment les différents pays ont organisé leurs processus de réforme, la note apporte des informations qui pourraient s'avérer utiles à de futures analyses sur l'influence des facteurs contextuels.

Encadré 1 : Quels sont les éléments moteurs des réformes ?

Les facteurs qui incitent à engager des réformes de l'environnement des affaires varient d'un pays à l'autre. D'une manière générale, ils se répartissent dans les catégories suivantes :

- Soutien et renforcement de la croissance économique et du changement structurel : les réformes peuvent être mues par une volonté de diversifier l'économie, d'accroître la productivité et l'orientation à l'exportation ou de développer le secteur des petites et moyennes entreprises.
- Rétablissement de l'activité économique après un conflit ou une situation politique instable : la nécessité de relancer l'économie, de mobiliser l'investissement intérieur et étranger, et de créer des emplois après un conflit ou une période d'instabilité politique peut inciter les gouvernements à engager un programme de réforme de leur environnement des affaires. Le Rwanda a lancé toute une série de changements juridiques et administratifs pour transformer son environnement des affaires après le conflit, effort qu'il a pu maintenir au fil des ans. La Côte d'Ivoire a suivi la même approche.
- Chocs externes et crise économique : les gouvernements mettent souvent en œuvre des réformes réglementaires pour restaurer la croissance après une crise économique. Par exemple, le Portugal a entrepris de vastes réformes au lendemain de la crise économique et financière de 2008, avec l'appui financier de l'UE et du FMI : réformes de la politique et de l'administration fiscale, de la réglementation du travail, des licences commerciales, de l'exécution des contrats, des permis de construire et de l'enregistrement de la propriété⁶.
- Appartenance à une organisation régionale ou internationale : l'appartenance à une organisation régionale ou la perspective d'y adhérer constituent un autre levier d'incitation à la réforme de l'environnement réglementaire des entreprises. Par exemple, l'adhésion à l'UE a servi de point d'ancrage à un processus soutenu de réforme dans l'ex-République yougoslave de Macédoine. Des pays comme la Pologne et la République tchèque continuent d'adapter leurs cadres juridiques et réglementaires aux directives de l'UE et de mettre en œuvre des réformes pour améliorer la compétitivité de leurs économies. Dans les pays comme le Costa Rica ou le Pérou, la perspective de devenir membre de l'OCDE est l'un des facteurs de motivation des réformes réglementaires intervenues récemment.

⁶ Groupe de la Banque mondiale, *Business Reforms count*:
<http://www.doingbusiness.org/Reforms/Overview/Economy/portugal>

- Accords commerciaux : la participation envisagée à une zone de libre-échange peut être une incitation aux réformes réglementaires, tandis que, face aux pressions accrues de la concurrence, l'adhésion effective peut donner une impulsion à la mise en œuvre d'un programme de réformes soutenu. Son entrée dans la zone de libre-échange de l'ALENA en 1994, aux côtés de deux pays très développés, est apparue pour le Mexique comme un mécanisme d'engagement à poursuivre son processus de réformes – notamment dans les domaines comme la politique de la concurrence et les droits de propriété⁷.
- Accès aux financements des partenaires au développement : dans des pays comme le Togo, l'accès aux financements de partenaires au développement comme la Millennium Challenge Corporation a incité à engager des réformes de l'environnement des affaires.

Évaluer l'impact des structures en charge des réformes sur la performance économique tient de la gageure en l'absence généralement de preuve d'un lien de causalité. La mesure dans laquelle les réformes de l'environnement des affaires atteignent les objectifs fixés (création d'entreprises ou d'emplois, transformation économique, amélioration de la compétitivité, etc.) dépend de multiples facteurs au nombre desquels la conception technique des réformes et le respect ou non des contraintes liées à ces objectifs⁸, outre les mécanismes en place pour identifier et appliquer les réformes⁹. Par ailleurs, d'autres facteurs comme les conditions macroéconomiques ont une grande influence sur les objectifs des réformes.

Cependant, des études de cas montrent comment les mécanismes institutionnels ont permis, d'une part, de faire avancer les programmes nationaux de réforme de l'environnement des affaires de nombreux pays, d'autre part, de coordonner les efforts des parties prenantes publiques et privées. Grâce à l'appui des plus hautes instances de l'État et à des mécanismes de responsabilité clairs, des pays comme la Malaisie, la Corée du Sud et la Russie ont mis en œuvre de nombreuses réformes du climat des investissements et amélioré leur classement dans l'indice mondial de compétitivité.

En Malaisie, le gouvernement a réussi à maintenir le niveau général de compétitivité du pays en engageant des réformes réglementaires par le truchement de l'Équipe spéciale chargée de faciliter les affaires (PEMUDAH), et en créant au sein de cette entité une unité, PEMANDU, chargée d'accélérer la mise en œuvre de réformes visant à stimuler l'innovation et la transformation économique. D'importantes réformes réglementaires, identifiées dans le cadre d'un dialogue public-privé, ont été menées par l'entremise de PEMUDAH qui a, par exemple, créé un guichet unique électronique pour l'enregistrement des entreprises et l'estampage en ligne, ce qui a contribué à réduire les délais de création d'une entreprise et d'enregistrement d'une propriété¹⁰.

Sous l'égide du président Lee Myung-bak (2008-2013), la Corée du Sud est passée de la 22^e place (en 2008) dans le rapport Doing Business à la 8^e place dans celui de 2012. Ce résultat est le fruit des efforts du Conseil présidentiel sur la compétitivité (PCNC), qui a encouragé la mise en œuvre de réformes ambitieuses dans plusieurs domaines relatifs à la réglementation des affaires, notamment la fiscalité, le commerce, la protection des investisseurs, l'insolvabilité et l'enregistrement des entreprises. En Russie, l'Agence des initiatives stratégiques a supervisé l'application d'un vaste

⁷ Kose, Ayhan, Guy Meredith et Christopher Towe. 2004. *How has Nafta affected the Mexican economy? Review and evidence*. Document de travail du FMI.

⁸ Manuel, Clare. 2015. *Is there a causal link between investment climate and growth? A review of the evidence*. Legal Assistance for Economic Reform.

⁹ Kikeri, Sunita, Vincent Palmade and Thomas Kenyon. 2006. *Reforming the Investment Climate*. Document de travail de la Banque mondiale consacré à la recherche sur les politiques 3986.

¹⁰ Groupe de la Banque mondiale. 2012. Étude de cas. *Malaysia: Transforming an Economy*.

programme participatif de réforme¹¹ qui a permis au pays de se hisser de la 123^e place dans le rapport Doing Business 2011 (année de création de l'Agence) à la 35^e place en 2017. Selon une enquête menée en 2015 auprès des entreprises en Russie, 478 des 634 actions inscrites dans la feuille de route élargie ont été pleinement réalisées et 70 sont en cours de réalisation¹². Le Rwanda a engagé toute une série de réformes juridiques, institutionnelles et administratives pour améliorer son climat des affaires et attirer l'investissement direct étranger, ce qui a beaucoup contribué à réduire les obstacles à la création et à la gestion d'entreprises. Sous la coordination du Conseil du développement du Rwanda et avec l'appui de mécanismes de supervision de haut niveau, ces réformes ont sans aucun doute contribué à augmenter de 24 % entre 2011 et 2014 le nombre d'entreprises enregistrées et de 34 % le nombre de travailleurs employés. Il a toutefois été noté que plus de 95 % des emplois continuent d'être, pour la plupart, dans l'agriculture de subsistance et les entreprises non agricoles, hors du secteur privé formel¹³.

La note comporte trois sections. La première, consacrée aux stratégies de réforme, explique comment les pays utilisent leurs mécanismes institutionnels pour identifier, prioriser, mettre en œuvre et suivre les réformes de l'environnement des affaires. La deuxième décrit plus en détail les différents arrangements institutionnels et leurs principales fonctions. Enfin, la troisième section sert de conclusion.

I. Stratégies de réforme

Cette section donne des exemples de la manière dont les pays ont procédé pour identifier les stratégies de réforme de leur environnement des affaires, traduire ces stratégies en objectifs précis et créer des mécanismes de suivi de leur mise en œuvre. L'attribution de la responsabilité d'assumer ces rôles dépend de la manière dont sont conçus les mécanismes institutionnels. Le tableau 2 donne une vue d'ensemble des rôles et des responsabilités des différents mécanismes institutionnels de sept pays. Ils comportent tous des mécanismes de supervision de haut niveau, des groupes de travail techniques et une unité de coordination. D'une manière générale, les rôles que jouent ces mécanismes sont les mêmes dans tous les pays, malgré quelques différences concernant en particulier le rôle de l'unité de coordination, qui, dans certains pays, contribue de manière plus active à la mise en œuvre de la réforme. Quelques exemples sont donnés ci-après, mais des analyses complémentaires s'imposent pour comprendre comment les mécanismes institutionnels fonctionnent en pratique et quels aspects opérationnels jouent un rôle essentiel dans leur succès. Les paragraphes qui suivent dégagent, à partir des cas examinés pour établir la présente note, les aspects communs qui contribueraient à une mise en œuvre efficace de la réforme. On trouvera dans la deuxième section une description plus détaillée de la configuration précise des différents mécanismes institutionnels.

¹¹ Raccordement au réseau électrique, commerce transfrontalier, permis de construire, fiscalité, création d'entreprises, enregistrement de la propriété, environnement réglementaire, appui à l'exportation, accès aux marchés publics, promotion de la concurrence, évaluation.

¹² Agence des initiatives stratégiques.

¹³ Banque mondiale. 2016. *Rwanda Economic Update: Rwanda at Work*. Février 2016. http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/03/03/090224b0841cc611/1_0/Rendered/PDF/Rwanda000Econo0ate000Rwanda0at0work.pdf

Tableau 2. Comparaison des rôles des différentes structures de réforme

	High-level oversight	Working groups	Coordinating unit
Colombia	2-Prioritization of reforms 10-Unblocking implementation w/ President 11-Collect stakeholders' feed-back	1-Identification of key constraints 3-Clarify responsibilities & timelines 4- Identify solutions/response formulation 5-Day-to-day oversight 7-Monitoring of results 8-Reform implementation support 9-Escalating implementation issues	<u>Ministry of Commerce</u> 6-Coordination of reforms 7-Monitoring of results
Korea	2-Prioritization of reforms 3-Clarify responsibilities & timelines 7-Monitoring of results 10-Unblocking implementation w/ President	1-Identification of key constraints 4- Identify solutions/response formulation 5-Day-to-day oversight 6-Coordination of reforms 8-Reform implementation support	<u>Public-Private Task Force</u> 1-Identification of key constraints 7-Monitoring of results 8-Reform implementation support 9-Escalating implementation issues 11-Provide stakeholders' feed-back
Malaysia	2-Prioritization of reforms 7-Monitoring of results 10-Unblocking implementation w/ PM	1-Identification of key constraints 3-Clarify responsibilities & timelines 4- Identify solutions/response formulation 5-Day-to-day oversight 8-Reform implementation support 11-Collect stakeholders' feed-back	<u>Malaysia Productivity Corporation</u> 6-Coordination of reforms 8-Reform implementation support 9-Escalating implementation issues
Mauritius	2-Prioritization of reforms 10-Unblocking implementation w/PM 11-Provide stakeholders' feed-back	1-Identification of key constraints 4- Identify solutions/response formulation 5-Day-to-day oversight 8-Reform implementation support 9-Escalating implementation issues	<u>Board of Investment</u> 3-Clarify responsibilities & timelines 6-Coordination of reforms 7-Monitoring of results 8-Reform implementation support
Russia	2-Prioritization of reforms 3-Clarify responsibilities & timelines 7-Monitoring of results 10-Unblocking implementation w/ President	1-Identification of key constraints 4- Identify solutions/response formulation 5-Day-to-day oversight 6-Coordination of reforms 8-Reform implementation support 11-Collect stakeholders' feed-back	<u>Ministry of Economic Development</u> 2-Prioritization of reforms 4- Identify solutions/response formulation 9-Escalating implementation issues
Rwanda	2-Prioritization of reforms 7-Monitoring of results 10-Unblocking implementation w/ PM	4- Identify solutions/response formulation 5-Day-to-day oversight 8-Reform implementation support 11-Collect stakeholders' feed-back	<u>Rwanda Development Board (w/ DB Unit)</u> 1-Identification of key constraints 3-Clarify responsibilities & timelines 4- Identify solutions/response formulation 6-Coordination of reforms 7-Monitoring of results 8-Reform implementation support 9-Escalating implementation issues
Turkey	2-Prioritization of reforms 3-Clarify responsibilities & timelines 7-Monitoring of results 10-Unblocking implementation w/ PM 11-Ccollect stakeholders' feed-back	1-Identification of key constraints 4- Identify solutions/response formulation 8-Reform implementation support 9-Escalating implementation issues	<u>YOIKK Secretariat</u> 5-Day-to-day oversight 6-Coordination of reforms 7-Monitoring of results

Source : Les auteurs, sur la base des références figurant à l'annexe II et des interviews avec le personnel du Groupe de la Banque mondiale.

A. Une vision stratégique à long terme comme point de départ

Les programmes de réforme visant à améliorer l'environnement des affaires doivent avoir des objectifs clairs liés à la vision stratégique nationale à long terme. Par exemple, dans leurs plans nationaux de développement, la Malaisie et Maurice se sont fixé comme objectifs de figurer parmi les économies les plus compétitives au monde et d'accéder au statut d'économie à revenu élevé à l'horizon 2020.

Les gouvernements qui réussissent s'inscrivent dans une approche à plus long terme visant à accroître la compétitivité de leur économie. L'adoption d'une approche plus approfondie augmente les chances

de succès et d'impact dans la mesure où, même lorsqu'elles sont menées dans différents domaines, les réformes restent bien souvent complémentaires. Ainsi, la Colombie, la Fédération de Russie, Maurice et le Royaume-Uni sont tous des exemples d'économies qui ont intégré les réformes de la réglementation des affaires dans un programme plus large de compétitivité. Il va sans dire que la traduction d'une vision en programme global de compétitivité ne représente qu'une première étape. La mise en œuvre se

déroule rarement comme prévu, et certaines parties d'un programme peuvent être mises en œuvre alors que d'autres rencontrent des difficultés. C'est là que l'on mesure l'importance des mécanismes qui servent à faire des ajustements pendant la mise en œuvre¹⁴.

B. Identification claire de priorités fondées sur des données probantes

Pour traduire la vision à long terme en un programme de réforme comportant des objectifs et des activités bien définis — condition indispensable pour obtenir des résultats —, des cadres clairs, qui reposent sur des données factuelles et permettent d'établir des priorités s'imposent. Le programme de réforme peut être élaboré selon une démarche directive ou participative. Par exemple, des pays comme la Turquie ont adopté une démarche plus directive et d'autres comme la Corée, le Royaume-Uni et la Fédération de Russie une démarche participative mettant à contribution des parties prenantes du secteur privé. Les entreprises privées ont été largement consultées pour aider à identifier les priorités de réforme.

i. Consultations avec le secteur privé

Pour les initiateurs des réformes, les consultations avec le secteur privé constituent un aspect essentiel du processus de définition des priorités. Sans une bonne compréhension des préoccupations de ce secteur et des obstacles qui empêchent les entrepreneurs privés de créer, gérer et développer leurs entreprises, aucun gouvernement ne saurait prétendre mettre en place un programme complet de réformes qui fasse réellement la différence pour ses populations. La Malaisie a également adopté des méthodes associant le secteur privé pour faire participer les entrepreneurs à la résolution de problèmes et à l'identification de solutions prioritaires. Les ateliers organisés dans ce cadre réunissent les parties prenantes des secteurs public et privé, choisies selon leurs compétences dans tel ou tel domaine, pour identifier les solutions et en définir les modalités d'application. Les ateliers durent chacun plusieurs semaines et appuient leurs travaux sur des analyses et modélisations de données. Cette approche intensive permet de passer rapidement de l'élaboration de stratégies à leur mise en œuvre¹⁵.

Au Royaume-Uni, les consultations avec le secteur privé se font systématiquement par l'entremise du Business Reference Board. Ce mécanisme de dialogue public-privé comporte l'organisation de réunions trois fois par an avec 97 associations commerciales représentant plus de 750 000 membres. Il vise à instaurer un dialogue franc et sincère avec ces associations sur les questions concernant la réglementation et son application. De plus, le Royaume-Uni utilise le Business Perceptions Survey comme source importante de données sur les opinions des entreprises concernant le cadre de réglementation du pays. Cette enquête régulière, menée sept fois depuis 2007, est établie à partir d'un échantillon statistiquement significatif (2 203 entreprises en 2014). Les résultats sont utilisés pour élaborer les politiques, définir les orientations futures, établir un programme de travail et éclairer les évaluations d'impact. En 2011, le Gouvernement britannique a également lancé le Red Tape Challenge pour réexaminer un ensemble de plus de 21 000 règles et réglementations statutaires en vigueur. Par l'intermédiaire d'un site Web public, il a recueilli, d'avril 2011 à avril 2013, les opinions

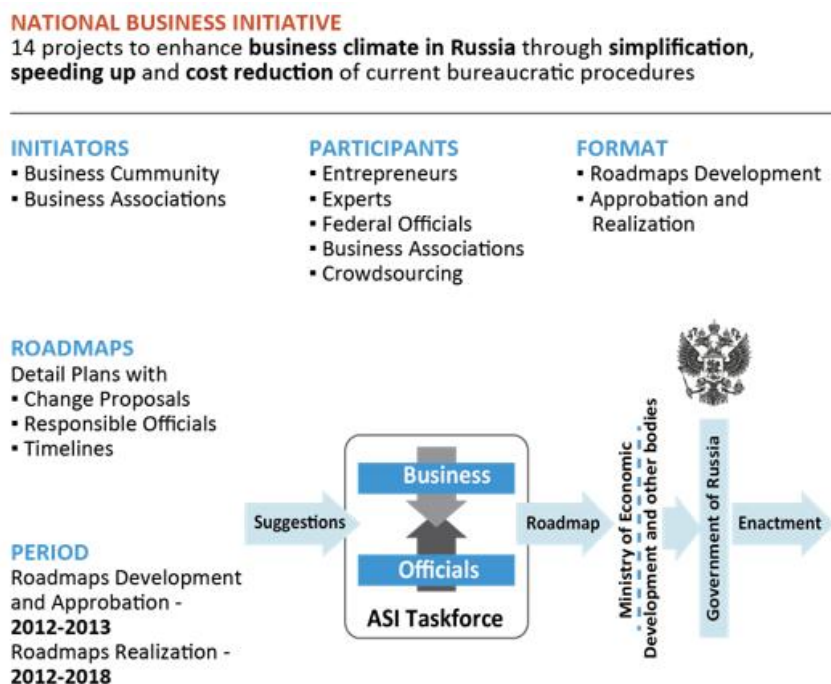
¹⁴ Brady, D. & M. Spence (2010) *Leadership and Politics: A Perspective from the Commission on Growth and Development*. Dans D. Brady et M. Spence (Eds.) *Leadership and Growth*. Washington: Banque mondiale, 1-17.

¹⁵ Group de la Banque mondiale (2012)

des milieux d'affaires et du public, et réussi ainsi à identifier 3 000 textes de réglementation à supprimer ou à améliorer¹⁶.

La Fédération de Russie illustre l'exemple d'un processus participatif plus large suivi pour définir les priorités de réforme. L'Initiative nationale pour l'entrepreneuriat a élaboré des feuilles de route pour améliorer le climat des investissements. Elle est soutenue par l'Agence des initiatives stratégiques, organisation à but non lucratif créée par le Gouvernement russe en 2001. Les feuilles de route ont été conçues dans le cadre de rencontres entre parties prenantes (fonctionnaires, représentants de groupes de réflexion, d'universités et d'associations commerciales, entrepreneurs). En outre, plus de 4 000 personnes à travers le pays ont contribué aux discussions sur une plateforme Internet. Le processus de conception des feuilles de route était ouvert au public : la documentation et les enregistrements des rencontres ont été mis à la disposition du public sur le site Web de l'Agence des initiatives stratégiques. La Malaisie encourage aussi une participation directe sur le portail en ligne de PEMUDAH, qui reçoit et transmet les réactions du public. Les consultations larges favorisent un retour d'informations plus inclusif qui ne reflète pas uniquement les intérêts de quelques grosses entreprises.

Figure 1. Processus participatif pour la définition de priorités de réforme en Fédération de Russie



Source : Personnel du Groupe de la Banque mondiale

C. Garantir le respect du principe de responsabilité pendant la mise en œuvre

Pour être opérationnels, les mécanismes de responsabilité doivent reposer sur une identification efficace des priorités, l'établissement d'objectifs spécifiques mesurables et d'actions pour les mettre en oeuvre, avec des échéanciers et des responsabilités bien définis. De nombreux pays, dont la

¹⁶ Banque mondiale. 2012. *United Kingdom: Rethinking Regulation*. Washington. <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Reforms/Case-Studies/2011/DB12-Case-Studies-UK.pdf>

Fédération de Russie, ont élaboré des plans d'action spécifiques, qui sont suivis et régulièrement mis à jour. Une bonne circulation de l'information entre les différents niveaux de la structure de réforme est essentielle pour suivre les progrès, résorber les goulets d'étranglement et prendre des décisions en temps opportun. En Malaisie, PEMUDAH fixe les priorités à partir des contraintes identifiées par le secteur privé et joue un rôle dans leur hiérarchisation et leur attribution aux groupes de travail.

D'une manière générale, dans le cadre des réformes de l'environnement des affaires, le principe de responsabilité s'applique par la voie hiérarchique de l'administration et les mécanismes de gestion de la performance. Par exemple, le Président signe, avec les ministères de tutelle et les autorités des districts, des contrats de performance indiquant de manière précise les cibles spécifiques de l'entité concernée, l'objectif étant d'accélérer la mise en œuvre¹⁷. La supervision exercée au plus haut niveau de l'État garantit que l'intérêt porté au programme de réforme se transmet par la « chaîne de commandement ». Dans de nombreux pays, le Président ou le Premier ministre s'informe régulièrement de l'état d'avancement des réformes (tableau 3). Par exemple, PEMUDAH rend directement compte au Président de la Malaisie. La supervision est assurée au plus haut niveau au travers de la nomination comme chefs de PEMUDAH du Secrétaire général du Gouvernement malaisien et du Président de la Fédération des fabricants de Malaisie. L'un des facteurs clés du succès de PEMUDAH est l'interaction étroite entre les secteurs public et privé, le secteur privé apportant des contributions au programme de réforme, mais tout en bénéficiant, dans le cadre de la mise en œuvre, d'un appui solide de l'État au plus haut niveau.

Tableau 3. Bref aperçu de la communication de rapports au haut niveau dans différents pays

Country	Albania	Korea	Macedonia, FYR	Malaysia	Mauritius	Russian Federation	Rwanda	Turkey
High-level reporting to:	Prime Minister (via Minister of Economic Development)	President (via participation on PCNC meetings)	Prime Minister (via Doing Business Reform Unit)	Prime Minister (via PEMUDAH)	Prime Minister (via meetings with the Joint Economic Council)	President (via Supervisory Committee of ASI)	President and Prime Minister (via Inter-Ministerial Committee/Cabinet meetings)	Prime Minister (via high-level advisory body)
Periodicity of reporting	Quarterly	Monthly	Monthly	Bi-annual and as needed	Bi-annual or as needed	Quarterly	Ongoing	Annual

Source : Les auteurs, sur la base des références figurant à l'annexe II et des interviews avec le personnel du Groupe de la Banque mondiale.

Le fait d'engager le secteur privé dans la mise en œuvre de la réforme et de rendre compte au public des progrès accomplis confère une dimension supplémentaire à l'application du principe de responsabilité. Une forte présence du secteur privé crée des attentes quant à la prise en compte des préoccupations du secteur et fait monter la pression de produire des résultats. Par exemple, en Corée, le groupe d'étude public-privé sur la réforme de la réglementation s'emploie avec les chambres de commerce et les associations professionnelles régionales à identifier les contraintes spécifiques aux activités des entreprises. Il suit l'état d'avancement de la mise en œuvre et signale les retards tous les mois au PCNC. Il rend aussi directement compte de l'évolution de la situation aux entreprises qui ont soulevé des préoccupations, bouclant ainsi le cycle de retour d'informations. Par ailleurs, le PCNC publie un rapport annuel qui comporte une évaluation de la compétitivité du pays et des activités du Conseil, des recommandations pratiques et des résultats d'enquêtes auprès des entreprises. De même, en Malaisie, PEMUDAH publie aussi un rapport annuel contenant une liste des améliorations apportées.

¹⁷ Versailles, Bruno. 2012. *Performance Contracts: Imihigo*. Overseas Development Institute. *Budget Strengthening Initiative*. Country Learning Notes.

<http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/1349767/18085928/1336475381627/Rwanda+performance+contracts.pdf?token=1EcBPzADhJ8JAhY8AiuNkt5EWFw%3D>

Le rappel et la publication systématiques des objectifs fixés au préalable, les objectifs de réduction des coûts par exemple, constituent un autre mécanisme de responsabilité. Par exemple, le One-In, Two-Out (OITO) du Royaume-Uni contribue à garantir que toute nouvelle réglementation qui impose des coûts nets aux entreprises soit compensée par des propositions qui leur permettent de réaliser des économies au moins deux fois plus élevées. Cette initiative a permis aux entreprises de réaliser des économies de 1,2 milliard de livres entre janvier 2011 et décembre 2013.

II. Arrangements institutionnels

Pour identifier et mener des réformes, les pays qui y parviennent mettent en place des mécanismes institutionnels. Les réformes réglementaires couvrent souvent toute une série de domaines et nécessitent la participation de nombreux organismes. Une volonté politique ferme au plus haut niveau de l'État est un facteur important pour assurer la coordination entre les différents organismes. Les pays qui réussissent établissent des structures de réforme – qu'ils institutionnalisent à divers degrés. Les structures de réforme efficaces sont généralement inclusives – mettant à contribution tous les organismes publics concernés et les représentants du secteur privé – et créent des mécanismes clairs pour assurer la coordination et la circulation de l'information entre toutes les parties prenantes. Nombre d'entre elles mettent sur pied des comités de supervision de haut niveau ou des conseils publics-privés chargés d'établir les priorités de réforme et de maintenir la dynamique du programme. Des groupes de travail techniques animent ensuite la mise en œuvre au niveau des organismes. Les comités techniques les plus efficaces réunissent les représentants des principaux organismes s'intéressant à un domaine particulier, avec des membres compétents du secteur privé. Une équipe spéciale est constituée pour assumer les responsabilités et coordonner l'ensemble des efforts de réforme.

A. Rôle des autorités de haut niveau

Les réformes qui portent leurs fruits s'appuient souvent sur une volonté politique exprimée au plus haut niveau de l'État¹⁸. Les responsables de haut niveau comprennent le lien qui existe entre les programmes de réforme de l'environnement des affaires et les priorités économiques comme la création d'emplois, la croissance des exportations et la diversification économique. Souvent, on sait qui est le véritable avocat de la cause – le Président, le Premier ministre ou un puissant ministre – qui adhère résolument au programme de réforme et est déterminé à le voir mis en œuvre. Ces défenseurs du programme s'engagent personnellement et publiquement à atteindre des objectifs précis et sont en mesure de mobiliser l'appui des parties prenantes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration publique pour faire avancer les réformes. S'il est vrai qu'il importe d'avoir des adeptes convaincus pour lancer un programme de réforme et faire en sorte que le gouvernement y consacre toute son attention, l'engagement des autorités de haut niveau ne saurait suffire pour mettre en œuvre durablement des réformes.

L'engagement personnel ferme d'une personnalité politique de haut rang est généralement plus utile pour lancer et mettre durablement en œuvre des réformes dans les pays où le pouvoir est centralisé. Par exemple, dans la Fédération de Russie et en Malaisie, on a vu des premiers ministres ou des présidents forts mettre tout leur poids dans les efforts de réforme de l'environnement des affaires. Souvent, ils ont fait connaître leur engagement en souscrivant personnellement à des objectifs précis

¹⁸ Le rôle des dirigeants dans la croissance économique a fait l'objet de nombreuses études ; voir par exemple Jones, B. F., et B. A. Olken. 2005. « Do Leaders Matter? National Leadership and Growth since World War II. » *Quarterly Journal of Economics* 120: 835–64; Rotberg, Robert. 2012. *Transformative Leadership: Making a Difference in the Developing World*. Chicago: The Chicago University Press.

comme devenir un pays très performant, progresser dans les classements internationaux ou encore devenir un pays à revenu intermédiaire en telle ou telle année. Cette visibilité aide à envoyer à tous les niveaux de l'État un message fort sur l'importance du programme. Mais le revers de la médaille, c'est le risque de détourner l'attention d'autres réformes importantes dont la mise en œuvre ne contribue pas à l'atteinte de l'objectif spécifique retenu.

Cela étant, il reste important de se doter de mécanismes permanents pour donner un caractère plus continu aux efforts de réforme. Dans de nombreux pays de l'UE, la mise en œuvre d'un programme de réformes réglementaires est désormais un exercice permanent – au-delà des changements de pouvoir politique. Des organes administratifs permanents sont chargés d'évaluer l'impact des nouvelles réglementations et des réglementations en vigueur sur les résultats économiques et sociaux. Par exemple, le Regulatory Delivery du Royaume-Uni¹⁹ et l'organe consultatif indépendant des Pays-Bas, Actal aident les ministères à élaborer des réglementations, de manière à protéger les citoyens et à réduire les charges qui pèsent sur le secteur privé. Au Pérou, malgré les changements de gouvernement, des progrès considérables ont été accomplis depuis 2009 grâce à un programme national pour la compétitivité. Instance interministérielle où siègent des représentants du secteur privé, le Conseil national pour la compétitivité mène régulièrement des consultations et rend compte au secteur privé et au grand public de l'état d'avancement du programme. Comme on le verra plus loin dans la présente note, ces mécanismes sont plus efficaces lorsque des acteurs non gouvernementaux en font partie.

Le succès de tout programme de réforme réside dans la capacité du gouvernement à apporter des réponses aux préoccupations de son environnement politique en mettant à contribution diverses parties prenantes. La réforme des politiques, qui vise à promouvoir le développement du secteur privé et la croissance économique, reste un processus fondamentalement politique. Le choix par les experts d'une option politique optimale ne suffit pas pour que les réformes de l'environnement des affaires soient effectives. Il importe également d'y adjoindre un appui politique en faveur du changement, ainsi qu'une impulsion suffisante pour former des coalitions favorables aux réformes²⁰. Dans un système politique démocratique, quatre options stratégiques fondamentales s'offrent pour former des coalitions²¹. Un gouvernement i) peut gérer des points de vue divergents en reformulant une proposition pour convaincre les détracteurs et les indifférents ; ii) peut gérer les avantages en diluant les pertes, en retardant leur attribution, en compensant les perdants et en récompensant ceux qui soutiennent la réforme ; iii) peut gérer les procédures de réforme en choisissant le domaine à réformer et en ayant le contrôle du programme de réforme ; iv) peut gérer les participants en ralliant un plus grand nombre de groupes de soutien, en mobilisant de nouveaux adhérents et en marginalisant les contestataires.

L'impulsion des dirigeants est donc essentielle pour opérer les changements et recueillir le consensus nécessaire au progrès de la réforme économique²². Sans doute peut-on soutenir qu'il y a plus de chances de réussir les réformes (même si c'est rare) en procédant par essais et erreurs, l'accent étant mis sur la résolution de problèmes, avec de nombreux intervenants assumant des rôles de responsabilité²³.

¹⁹Né de la fusion entre le Better Regulation Delivery Office (BRDO) et le National Measurement and Regulation Office (NMRO) en mars 2016.

²⁰ Pfeiffer, Caryn, 2012. Reform Coalitions: Patterns and hypothesis from a Survey of the Literature. Developmental Leadership Program.

²¹ Francis Fukuyama, cofondateur de Leadership Academy for Development - <http://leadfordev.org/event/how-bring-about-policy-reform>.

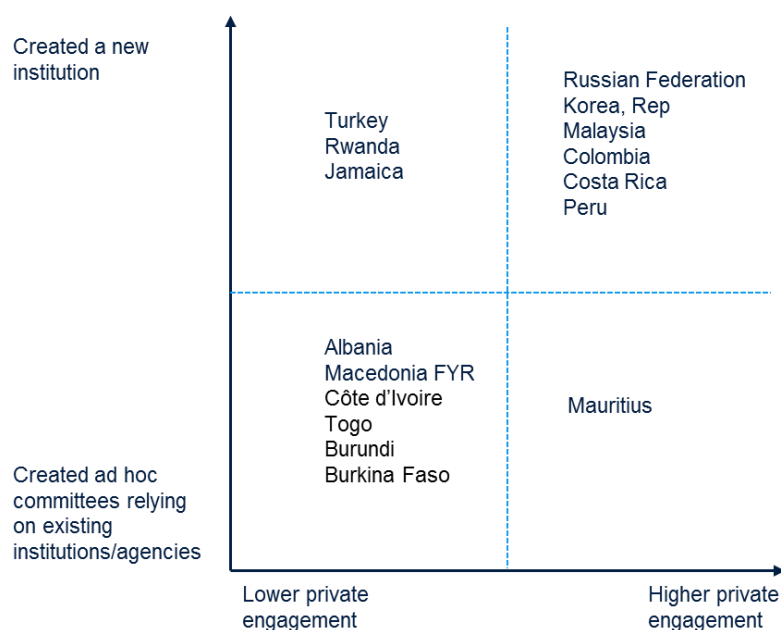
²² Brady, D., & Spence, M. 2009. Leadership and Politics: A Perspective from the Growth Commission. *Oxford Review of Economic Policy*, 25(2), 205-218.

²³ Andrews, M. (2013). *Explaining positive deviance in public sector reforms in development*. CID Working paper no. 267.

B. Structures institutionnelles de réforme et rôle du secteur privé

La démarche suivie pour créer des mécanismes institutionnels de coordination diffère d'un pays à l'autre. D'une manière générale, ces mécanismes peuvent se classer dans un spectre à deux dimensions : 1) La mesure dans laquelle les organes qui conduisent le processus de réforme sont intégrés aux structures gouvernementales existantes ; 2) Le niveau de participation du secteur privé (figure 2) groupe les pays selon ces deux dimensions. Les limites entre les catégories n'étant pas clairement définies, certains pays peuvent se retrouver à différents points de chaque catégorie. D'autre part, le gouvernement étant l'élément moteur principal du processus de réforme dans certains pays, les mécanismes institutionnels ne sont essentiellement que le reflet des structures gouvernementales existantes (figure 2). Cette situation n'empêche pas la création de comités et de groupes de travail spéciaux, même si c'est au gouvernement qu'il incombe principalement de prendre les grandes décisions, de fixer des objectifs spécifiques et de suivre la mise en œuvre. Le secteur privé peut siéger dans des groupes de travail ou des comités de haut niveau, mais il n'est pas le principal acteur du processus de réforme. S'il présente l'avantage d'être relativement simple, ce modèle n'assure pas une représentativité du secteur privé aussi forte que d'autres approches.

Figure 3. Classification de mécanismes institutionnels de réforme



Source : Les auteurs, sur la base des références figurant à l'annexe II et des interviews avec le personnel du Groupe de la Banque mondiale

Par ailleurs, le secteur privé a servi d'élément moteur du programme de réforme à Maurice, par l'entremise du Conseil économique conjoint, organe faitier d'associations commerciales sectorielles, complètement indépendant du gouvernement. Le Conseil rencontre régulièrement le Premier ministre et élabore des propositions de réforme. Ses membres tiennent également des réunions distinctes avec différents ministères de tutelle. En Colombie, le Conseil privé de compétitivité²⁴, qui réunit associations commerciales et dirigeants du secteur privé, a joué un rôle important dans la promotion

²⁴ <http://www.compite.com.co/site/conozca-el-cpc/>

de règles commerciales saines. Il fait partie d'un système national de compétitivité qui comprend une commission de compétitivité présidée par le Président colombien, avec une importante participation du secteur privé (figure 2). Au Costa Rica, le Conseil pour la promotion de la compétitivité, association commerciale créée en 2011, a également joué un rôle important dans l'élaboration de propositions de réformes de politiques et de réglementations et dans le suivi de leur mise en œuvre²⁵.

De nouvelles institutions et de nouveaux organes publics-privés ont été créés dans les pays pour inscrire les programmes de réforme de l'environnement des affaires, le plus souvent dans un mandat plus large de promotion de la compétitivité et de la croissance du secteur privé. Par ailleurs, l'institutionnalisation de l'interaction public-privé peut faire naître une communauté d'objectifs, même si ce n'est pas garanti²⁶.

De nombreux pays ont mis sur pied des conseils de compétitivité publics-privés pour formuler des propositions de réforme et promouvoir leur mise en œuvre. La Corée est parmi ceux qui ont le plus réussi. Créé en 2008 par un nouveau Président, le Conseil présidentiel sur la compétitivité (PCNC) donne des conseils au gouvernement sur les réformes réglementaires, l'innovation et d'autres politiques touchant le secteur privé. Cet organe public-privé réunit des ministres et des chefs d'organismes publics de recherche, des représentants du secteur privé et des membres de la société civile (représentants syndicaux et universitaires). Entre autres responsabilités, il identifie les priorités en matière de réforme, élabore les feuilles de route pour leur mise en œuvre qu'il aide à coordonner. Pour renforcer l'interaction entre le PCNC et le secteur privé et accélérer les réformes, la Corée a mis en place l'Équipe spéciale publique-privée chargée des réformes de la réglementation. L'Équipe est placée sous la supervision de la Chambre coréenne de commerce et d'industrie (KCCI) et du PCNC. En concertation avec les entreprises, elle contribue pour beaucoup dans l'identification de réglementations trop lourdes et la formulation de propositions de réforme en collaboration avec les entités publiques concernées. En outre, elle suit chaque mois les progrès accomplis pour répondre aux préoccupations des entreprises et identifie les goulots d'étranglement dans la mise en œuvre. Elle a acquis une bonne réputation dans la résolution de certains problèmes²⁷.

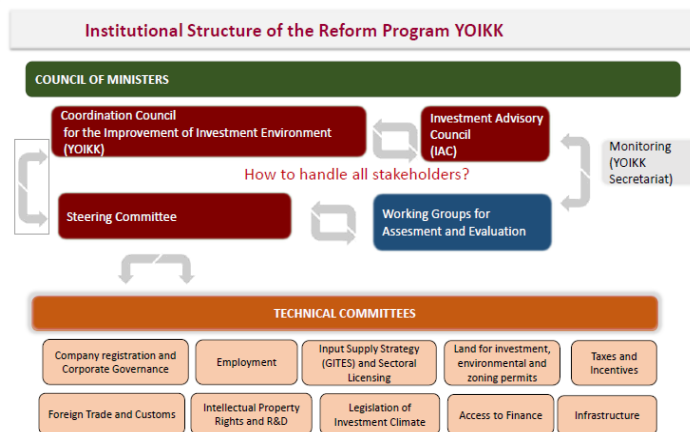
La Turquie s'appuie également sur des organismes publics-privés pour mener ses programmes de réforme. En Turquie, le Conseil de coordination pour l'amélioration des conditions d'investissement (YOIKK) est une instance publique-privée que préside le ministre de l'Économie et qui se réunit chaque trimestre pour définir les priorités en matière de réforme et suivre les progrès réalisés. Il est appuyé par un comité directeur, composé également de représentants des secteurs public et privé, dont la fonction principale est de superviser les travaux des comités techniques et des problèmes qui y sont soulevés. En outre, le Conseil consultatif pour l'investissement (IAC), qui regroupe, entre autres, les dirigeants de grandes sociétés multinationales, les chefs d'institutions internationales et les responsables d'associations du secteur privé turc, assume la fonction de conseil du YOIKK (figure 4).

Figure 5. Structure de réforme de la Turquie

²⁵ Conseil pour la promotion de la compétitivité – Costa Rica: <http://cpc.cr/>

²⁶ Pfeiffer, Caryn, 2012. Reform Coalitions: Patterns and hypothesis from a Survey of the Literature. Developmental Leadership Program.

²⁷ Chambre coréenne de commerce et d'industrie. 2011. Public-Private Deregulatory Taskforce Troubleshooting Problems on Every Aspect of Business.



Source : Ministère turc de l'Économie.

La Malaisie a choisi de mettre en place de nouvelles structures de réforme pour mener son programme de réforme économique. Une unité de gestion de la performance et d'exécution appelée PEMANDU relevant du Cabinet du Premier ministre s'occupe de deux programmes, l'un sur l'amélioration de la prestation des services publics et l'autre sur la transformation structurelle de l'économie. La tâche principale de PEMANDU est de passer rapidement de l'élaboration de stratégies à des plans de mise en œuvre, en s'appuyant sur des responsabilités claires, le suivi et l'évaluation. La réforme de la réglementation est un élément important du plan de transformation économique dont est principalement chargé l'Équipe spéciale chargée de faciliter les affaires, PEMUDAH, entité composée de représentants de haut niveau des secteurs public et privé. Ces deux institutions, PEMUDAH et PEMANDU, représentent deux styles différents de collaboration public-privé.

Table 4 : Rôles de PEMANDU et de PEMUDAH en Malaisie

PEMANDU	PEMUDAH
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du Plan de transformation du gouvernement, du Plan de transformation économique et du Nouveau Modèle économique. • Appui aux parties prenantes pour l'élaboration rapide de plans de mise en œuvre • Composante investissement du secteur privé • Résultats de la mise en œuvre pilotée par l'unité du changement de PEMANDU 	<ul style="list-style-type: none"> • Levée des obstacles à l'activité économique • Priorités de développement public-privé fixées par le Secrétaire en chef et le Coprésident du secteur privé • Travaux des secteurs public et privé sur l'amélioration des processus et des réglementations • Résultats de la mise en œuvre pilotée par les groupes de travail comprenant des représentants du secteur privé

Source : Groupe de la Banque mondiale. 2012. Étude de cas. *Malaysia : Transforming an Economy*.

La Fédération de Russie a fait un pas plus loin dans la création de deux organismes distincts. Un organisme à but non lucratif autonome, l'« Agence des initiatives stratégiques pour la promotion de nouveaux projets » (AIS), a été créé par le gouvernement en 2011. Le fait que l'AIS ne soit pas officiellement intégré dans la hiérarchie bureaucratique russe serait un avantage, aux yeux des membres du personnel du Groupe de la Banque mondiale qui promeuvent les réformes de

l'environnement des affaires. Pour autant, l'AIS a des liens avec de hauts personnalités de l'État. Le Président Putin préside le Conseil de supervision auquel l'Agence rend compte chaque trimestre. Le Conseil de supervision compte d'autres membres, à savoir le ministre du Développement économique, les chefs de plusieurs régions, des représentants d'associations commerciales et des présidents de banques d'État, sans oublier le Directeur général de l'AIS. Au nombre des objectifs de l'AIS, on peut citer l'amélioration du climat des investissements, l'élimination des barrières administratives, le raffermissement de la collaboration entre les secteurs public et privé, le renforcement de l'influence des entreprises sur les réglementations et l'élaboration de programmes en matière d'éducation.

Pour doter les mécanismes institutionnels d'un mandat, les gouvernements adoptent souvent des instruments juridiques portant création de structures de réforme et officialisant leur mandat. Ces instruments juridiques sont souvent des décrets ou des circulaires qui émanent de l'Exécutif, mais rarement des lois établies par le pouvoir législatif. À la différence des lois, les décrets et les circulaires favorisent la mise sur pied rapide des structures de réforme et peuvent être rapidement modifiés. Ce type de textes étant souvent publiés par le Premier ministre ou le Président, ils officialisent l'engagement de la plus haute hiérarchie de l'État et mobilisent les différents organismes et parties prenantes en faveur du programme de réforme. Par exemple, le Président russe Vladimir Putin a publié un décret²⁸ formalisant et codifiant son engagement de lancer des initiatives de réforme – avec l'Agence des initiatives stratégiques (AIS) – pour améliorer le classement de la Russie dans l'indice de la facilité de faire des affaires établi par la Banque mondiale.

Non seulement ils officialisent les engagements de la plus haute hiérarchie de l'État, les décrets et les circulaires énoncent aussi, entre autres, les termes de référence précisant les rôles et fonctions des différentes entités²⁹ des structures de réforme, l'objectif étant de garantir auprès des parties prenantes concernées le respect du principe de responsabilité et des engagements pris pour la mise en œuvre.

Le niveau de détail des termes de référence varie selon les pays. Au Maroc, le décret³⁰ portant création du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) décrit les principales structures des comités, indique leur composition et les devoirs des membres, une charte interne devant établir leurs procédures et leur règlement intérieur. En Inde, la circulaire³¹ qui a créé le comité chargé des réformes réglementaires devant faciliter les affaires décrit clairement les résultats attendus et les délais fixés à cet égard. Dans certains autres cas, les termes de référence peuvent aller jusqu'à mentionner les noms des membres des groupes de travail technique et leurs attributions. La précision des termes de référence ne présage toutefois en rien du succès des travaux qui seront réalisés par les comités de réforme – leur performance serait davantage liée à l'importance supposée du mandat que leur donne la plus haute hiérarchie de l'État et à la manière dont fonctionnent en pratique les mécanismes de responsabilité et de communication d'informations.

C. Groupes de travail techniques

La plupart des pays mettent sur pied des groupes de travail ou des comités techniques pour s'occuper de domaines particuliers des réformes. Le nombre, la composition et les fonctions de ces groupes varient beaucoup (annex I). D'une manière générale, ils regroupent, entre autres, des participants des secteurs public et privé, et sont présidés par de hauts fonctionnaires assumant des responsabilités dans les principaux domaines d'intérêt du groupe. La Turquie et la Malaisie par exemple, faisant preuve de flexibilité à cet égard, créent de nouveaux groupes de travail selon que de besoin.

²⁸Décret sur la Politique économique à long terme de l'état, 7 mai 2012

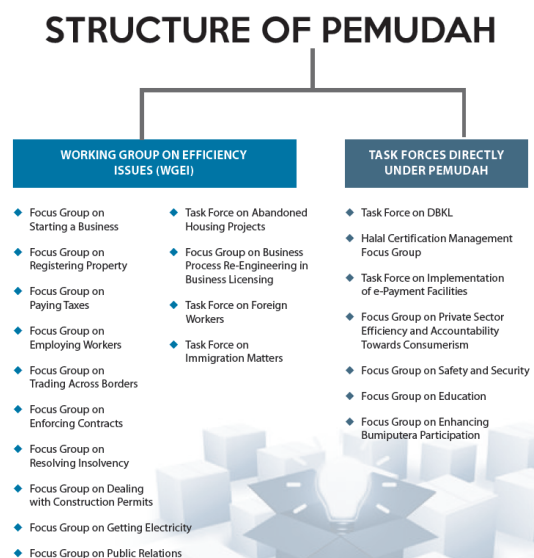
²⁹ Comité directeur, groupes de travail techniques, comité de coordination ou secrétariat.

³⁰ Décret n° 2-10-259 – 29 octobre 2010.

³¹ Circulaire générale n° 26/2012 – ministère des Entreprises

Souvent, comme on l'a vu en Malaisie, en Fédération de Russie et dans d'autres pays, les premiers groupes de travail sont organisés autour des domaines de réglementation examinés également dans le rapport Doing Business, même si habituellement ils ne se limitent pas aux aspects spécifiques mesurés par les indicateurs. Par exemple, la Turquie a créé dix comités techniques couvrant des domaines allant de l'enregistrement et de la gouvernance des entreprises à l'accès aux financements³². En Corée, le PCNC a créé quatre sous-conseils sur l'innovation dans le secteur public, les réformes réglementaires, la promotion des investissements et les progrès juridiques et institutionnels. En Malaisie, les groupes de travail s'intéressent à toute une gamme de questions, dont celles du Doing Business, définies à partir des priorités identifiées par PEMUDAH (figure 5). Les groupes de travail financent leurs opérations avec des ressources publiques.

Figure 4. Structure des groupes de travail relevant de PEMUDAH



Source : Gouvernement malaisien

Le rôle des groupes de travail consiste de manière générale à analyser les problèmes, identifier les solutions possibles, élaborer des feuilles de route détaillées, suivre l'état d'avancement des réformes et participer à leur mise en œuvre. La mesure dans laquelle le groupe participe directement ou non à la mise en œuvre varie. Par exemple, en Turquie, les groupes de travail proposent même des projets de réglementation.

On dispose de très peu d'informations sur le fonctionnement de ces groupes de travail, mais des observations empiriques laissent penser que leur efficacité dépend des animateurs du groupe, de son mandat spécifique, de ses mécanismes de responsabilité, de la fréquence des réunions et de l'influence que ses membres ont sur la mise en œuvre.

D. Rôle des unités chargées des réformes ou des organismes de coordination

Les pays qui mènent des réformes ont pour caractéristique commune qu'ils se sont tous dotés d'un organisme ou d'un secrétariat chargé de coordonner les efforts de réforme. Le rôle de ces entités

³² Enregistrement et gouvernance des entreprises ; Emploi ; Stratégie d'approvisionnement en intrants (GITES) et Licences sectorielles ; Foncier pour l'investissement, autorisations environnementales et permis de construire ; Fiscalité et Incitations ; Commerce extérieur et Douanes, Propriété intellectuelle et Recherche-développement ; Législation relative aux conditions d'investissement ; Accès aux financements ; Infrastructure.

consiste, entre autres, à examiner l'environnement des affaires et la compétitivité des entreprises, à faire des propositions de réforme spécifiques, à accompagner la mise en œuvre et rendre compte des progrès réalisés. Souvent, l'organisme chargé de coordonner les efforts de réforme a pour mandat de promouvoir les investissements, d'appuyer les PME ou d'améliorer l'environnement des affaires. Dans bien des cas, le ministère chargé de l'Économie ou du Commerce assure la coordination des réformes. En Turquie, c'est le ministère de l'Économie qui joue ce rôle, alors que dans la Fédération de Russie, c'est le ministère du Développement économique.

Le Gouvernement malaisien a créé la Malaysia Productivity Corporation (MPC), qui est l'organisme principal du pays qui traite des questions de productivité et de compétitivité. Avec son siège au ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI), la MPC administre pleinement le comité de PEMUDAH chargé des réformes, assure son secrétariat et établit ses rapports annuels. Elle collabore avec les parties prenantes des secteurs public et privé pour faire avancer le programme national de compétitivité et promouvoir la productivité, dans le cadre de ses initiatives de sensibilisation, ses formations, ses services consultatifs et ses recommandations de politique générale. Ses équipes de recherche produisent des données économiques sur la productivité malaisienne et suivent de près la performance du pays dans les indices mondiaux de compétitivité (Doing Business, Indice de compétitivité mondiale et World Competitiveness Yearbook). La MPC contribue à l'amélioration du cadre réglementaire en Malaisie. Alors que PEMUDAH joue un rôle de sensibilisation dans le processus de réglementation, la MPC est chargée d'engager une analyse approfondie des réglementations commerciales, de mener des évaluations de l'impact des réglementations (RIA) et de promouvoir les meilleures pratiques réglementaires³³ dans tous les organismes publics.

Ces organismes, qui n'ont pas souvent de compétences particulières dans la plupart des domaines relatifs aux réglementations commerciales, doivent, pour la mise en œuvre des réformes, s'appuyer sur les ministères de tutelle, comme ceux des Finances et de la Justice, ou sur des organismes de réglementation. Aussi, pour que les efforts de réforme aillent de l'avant, il devient important de garantir une coordination et des mécanismes de responsabilité solides (voir section suivante), notamment l'engagement de la haute hiérarchie de l'État.

L'importance d'un tel rôle de supervision et de coordination du processus de réforme ne saurait être sous-estimée. De fait, les pays qui ont réussi à engager des programmes de réforme économique ambitieux avaient des équipes spéciales qui travaillaient en bonne intelligence avec la haute hiérarchie de l'État pour élaborer des stratégies de réforme et coordonner leur mise en œuvre. Une étude portant sur cinq pays ayant réalisé des progrès économiques durables ces 30 dernières années a également conclu que l'un des dénominateurs communs de leurs stratégies de réforme était de s'appuyer sur une équipe spéciale restreinte en contact direct avec la haute hiérarchie de l'État³⁴. L'avantage que présente ce type de structures, c'est d'être intégrées dans le processus politique sans avoir pour autant à s'occuper au quotidien de questions administratives. Elles se trouvent donc dans une position idéale pour recommander des mesures aux autorités nationales et suivre les progrès réalisés dans leur mise en application. Dans les pays qui ont engagé le plus de réformes, cette démarche s'est révélée être le meilleur moyen de mobiliser les ressources techniques rares, de maximiser l'impact sur la formulation de politiques et de garantir la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des réformes.

³³ La MPC a élaboré des principes directeurs sur les procédures de consultation du public qui exigent des régulateurs qu'ils recueillent les réactions et les commentaires des parties prenantes privées et de la société civile sur les propositions de réglementations.

³⁴ Criscuolo, Alberto and Vincent Palmade. 2008. Reform Teams. Public Policy for the Private Sector. Note Number 318. Groupe de la Banque mondiale. Vice-présidence, Finance et Développement du secteur privé. Les pays concernés sont le Botswana, Cabo Verde, la Malaisie, Maurice et Taiwan (Chine).

Récemment, plusieurs pays ont mis en place des unités d'exécution au cœur de l'administration pour obtenir des résultats tangibles en se focalisant sur un nombre limité de questions prioritaires. Si les domaines d'intervention retenus relèvent généralement de la prestation de services publics (santé, éducation, justice, etc.), les quelques aspects qui intéressent les unités d'exécution s'appliquent également aux unités de coordination des réformes de l'environnement des affaires, en particulier, les contacts avec les dirigeants, l'attention des responsables politiques, l'accent mis en permanence sur la mesure des résultats, l'établissement de priorités claires, la définition des rôles et des responsabilités. De plus, les facteurs de succès des unités d'exécution sont également pertinents, notamment l'accès à des données fiables, les capacités d'analyse, de collaboration et de résolution des problèmes, ainsi que l'aptitude à établir des contacts avec les décideurs³⁵.

Conclusions

Il n'existe pas d'approche unique pour organiser la mise en œuvre d'un programme efficace de réforme de l'environnement des affaires. L'impulsion à donner, la portée, les structures institutionnelles, les mécanismes de suivi et la participation des secteurs privé et public en général varient d'un pays à l'autre. Cependant, les pays qui réussissent leurs réformes présentent des caractéristiques communes comme la volonté politique forte de la plus haute hiérarchie de l'État, une vision à long terme, des mécanismes de coordination efficaces, le suivi et le respect du principe de responsabilité, ainsi que la participation du secteur privé et les efforts de sensibilisation. En revanche, les pays qui n'ont pas quelques-unes de ces caractéristiques ont eu du mal à engager et à mener durablement des réformes.

Les exemples donnés dans la présente note montrent comment les gouvernements ont établi des structures plus ou moins complexes à plusieurs niveaux et engagé le secteur privé pour bien coordonner des réformes mettant à contribution divers organismes et veiller à la mise en place de systèmes de contrôle adéquats. Ces gouvernements voulaient à terme promouvoir une croissance induite par le secteur privé.

Les pays ne réussissent pas toujours dès la première tentative. Par exemple, les initiatives les plus concluantes visant à éliminer les lourdeurs administratives ont commencé en Russie en 2012. Les tentatives précédentes avaient échoué en raison du manque de volonté politique de la haute hiérarchie, de la non-participation du secteur privé et de mécanismes adéquats de suivi et d'évaluation.

Il importe de disposer de mécanismes institutionnels forts non seulement pour engager les réformes, mais aussi assurer durablement leur mise en œuvre en mettant en place des incitations pour les agents de la fonction publique. Ainsi, ils peuvent faciliter la mise en œuvre durable des réformes et lutter contre les forces qui s'y opposent, notamment en évitant les querelles de clocher entre divers organismes, la recherche d'avantages personnels et l'ingérence politique³⁶. Par ailleurs, la viabilité d'un processus de réforme peut être mise en péril lorsque les mécanismes de réformes s'appuient uniquement sur des personnalités fortes. Les politiques qui visent à institutionnaliser les réformes réglementaires peuvent donc servir de base à une amélioration continue des réglementations commerciales³⁷.

³⁵ Shostak, Ray, Joanna Watkins, Anna Bellver, and Indu John-Abraham. 2014. When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention? Governance and Public Sector Management Practice Notes, juin 2014. Washington.

³⁶ Groupe de la Banque mondiale. 2014. *Sustainability of Investment Climate Reforms. A tool-kit. Trade and Competitiveness*. Projet de document, juin 2014.

³⁷ Par exemple, la Malaisie, s'inspirant des initiatives menées par PEMUDA pour réduire les lourdeurs administratives, a élaboré une Politique nationale d'élaboration et de mise en œuvre de réglementations. OCDE. 2015. *Implementing good regulatory practices in Malaysia*. Disponible à l'adresse <http://www.oecd.org/regreform/implementing-good-regulatory-practice-in-malaysia-9789264230620-en.htm>

En résumé, il ressort des exemples fournis dans la présente note que la mise en œuvre d'un vaste programme de réforme de l'environnement des affaires exige un appui continu de la plus haute hiérarchie de l'État, ainsi que des mécanismes de coordination efficaces à différents niveaux avec des rôles et des responsabilités bien définies. Des objectifs clairs, s'inscrivant dans un programme de croissance et de compétitivité à long terme, doivent être traduits en priorités de réformes spécifiques, identifiées de préférence en concertation avec les organismes concernés et en coordination avec le secteur privé. Enfin, le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes doit reposer sur des feuilles de route claires, indiquant précisément les actions à mener, les délais impartis et l'attribution des responsabilités. La définition des mécanismes institutionnels et des structures de communication d'informations dépend du contexte de chaque pays, tout comme le degré de participation, d'institutionnalisation et de transparence. L'expérience acquise par d'autres pays peut offrir des enseignements utiles.

La présente note donne une description des mécanismes institutionnels de réforme. Des travaux de recherche complémentaires pourraient analyser d'autres aspects spécifiques pour expliquer davantage quels types de mécanismes peuvent être efficaces pour engager et mettre durablement en œuvre des réformes de l'environnement des affaires. En particulier, il pourrait être important de comprendre comment l'interaction entre les différents éléments des structures de réforme (structures de supervision de haut niveau, comités ou groupes de travail ad hoc, unités de coordination et organismes publics-privés) est influencée par différents contextes, et comment elle a ainsi des incidences sur leur efficacité. Les questions suivantes en particulier pourraient être étudiées plus avant :

- Comment les mécanismes institutionnels de réforme sont-ils influencés par le contexte politique et la dynamique du partenariat public-privé ? Dans quels contextes les responsables des secteurs public ou privé engagent-ils des efforts pour faire émerger un courant favorable aux réformes ?
- Quels sont les mécanismes de responsabilité les plus efficaces et comment peuvent-ils être influencés par les différentes structures institutionnelles ?
- Comment l'engagement citoyen influence-t-il la capacité de lancer et de mettre durablement en œuvre les réformes ?

ANNEXE I. EXEMPLES PAR PAYS

Corée, République de

- *Impulsion politique* : un Président nouvellement élu, Lee Myung-bak, a créé le Conseil présidentiel sur la compétitivité en 2008 et l'a doté d'un large mandat pour relancer l'économie en améliorant la compétitivité du pays. Les réformes réglementaires ont été identifiées comme l'un des quatre piliers de l'initiative, les autres étant l'innovation dans le secteur public, la promotion des investissements, et les progrès juridiques et institutionnels.
- *Mécanismes institutionnels appropriés et définition claire des responsabilités* : le Conseil présidentiel sur la compétitivité a tenu des réunions bimensuelles pour examiner la stratégie de compétitivité du pays, avec des représentants de la Fédération des employeurs, des syndicats, de la Chambre de commerce, de la Fédération des PME, du ministère de la Stratégie et des Finances, et des milieux universitaires. Le ministère de la Stratégie et des Finances a pour mission d'améliorer l'environnement des affaires en prévoyant et en mettant en œuvre des réglementations économiques, en simplifiant les procédures administratives et en réduisant les coûts. En 2008, le Gouvernement coréen, en collaboration avec la Chambre de commerce du pays, a créé l'Équipe spéciale publique-privée de réforme des réglementations pour suivre et résoudre les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises. Chaque année, le Conseil communique les statistiques concernant les questions examinées par l'équipe spéciale et les solutions apportées en coopération avec les autorités concernées.

Malaisie

- *Impulsion politique* : le Premier ministre a créé PEMUDAH en 2007 pour améliorer les réglementations commerciales. PEMUDAH vise à promouvoir durablement un environnement propice aux affaires pour faire de la Malaisie l'un des meilleurs pays pour faire des affaires. L'impulsion forte du Secrétaire général du Gouvernement malaisien (qui assure la vice-présidence de PEMUDAH) a été décisive dans la mise en œuvre des modifications des réglementations.
- *Vision à long terme et traduction d'objectifs clairs en objectifs spécifiques et mesurables* : Le Plan de transformation élaboré par le gouvernement vise à améliorer la prestation de services publics dans six domaines principaux de résultats. Le Plan de transformation économique vise à augmenter le produit national brut de 6 900 dollars en 2009 à plus de 15 000 dollars en 2020 grâce à une réorientation structurelle de l'activité économique vers des secteurs prioritaires appelés Principaux domaines économiques nationaux (NKEA). Enfin, le Nouveau Modèle économique multisectoriel comporte six initiatives stratégiques de réforme visant à transformer l'économie malaisienne.
- *Mécanismes institutionnels appropriés et définition claire des responsabilités* : PEMUDAH coordonne une équipe composée de 14 ministères, 10 dirigeants de différentes entreprises malaisiennes et le Président du Congrès des syndicats malaisiens (MTUC). Elle a organisé son processus de réforme du climat des investissements en quatre groupes de travail, selon les sujets traités par Doing Business, qui regroupent différents ministères et organismes publics. L'un des principes fondateurs de PEMUDAH est de parvenir à mettre en place une économie compétitive fondée sur des normes de prestation de services efficaces, l'harmonisation des réglementations et la lutte contre la corruption – tout cela dans le cadre d'une coopération efficace entre les secteurs public et privé. De fait, PEMUDAH a activement étudié les méthodes de prestation de services les plus efficaces qu'applique le secteur privé pour les reproduire dans les services publics. Pour tenir compte des préoccupations des parties prenantes, 10 des 28 membres du comité viennent du secteur privé (représentant les responsables de syndicats et les chambres de commerce de Malaisie). La présidence du comité est assurée à tour de rôle par les secteurs public et privé pour que la voix du secteur privé soit prise en compte dans les décisions du comité.

Maurice

- *Vision à long terme et traduction d'objectifs clairs en objectifs spécifiques et mesurables* : l'amélioration de la compétitivité du pays et de son environnement des affaires fait partie des objectifs que poursuit le Gouvernement mauricien. Sa vision est de positionner le pays parmi les dix premiers du classement Doing Business.
- *Mécanismes institutionnels appropriés et définition claire des responsabilités* : les réformes liées à l'amélioration de l'environnement des affaires tirent parti des apports du Conseil économique conjoint – organisme faîtière représentant tout un groupe d'associations du secteur privé – qui a mené d'importantes initiatives de sensibilisation avec diverses institutions multisectorielles présentes à Maurice : Chambre mauricienne d'agriculture, Chambre mauricienne de commerce et d'industrie et Fédération mauricienne des employeurs. Le Conseil des investissements assure la coordination des efforts de réforme dans les domaines mesurés dans le rapport Doing Business. La participation du secteur est un facteur clé du succès enregistré par le pays dans la création d'un climat propice aux investissements.

Fédération de Russie

- *Impulsion politique* : le Président Putin a créé en 2011 l'Agence des initiatives stratégiques (AIS) et en préside le Conseil de supervision, au sein duquel siègent également, entre autres, le ministre du Développement économique, le Directeur général de l'Agence, le Président du conseil consultatif de l'Agence, les chefs de région, les représentants d'associations publiques et des hommes d'affaires influents. La nouvelle agence a notamment pour objectifs d'améliorer le climat des affaires et de donner une image positive des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat en Russie.
- *Vision à long terme et traduction d'objectifs clairs en objectifs spécifiques et mesurables* : le développement du secteur privé et la promotion de la compétitivité figurent en bonne place dans la stratégie nationale de développement et sont clairement exposés dans plusieurs documents : 1) Orientations principales de l'action du Gouvernement de la Fédération de Russie jusqu'en 2018 (approuvées par le Président du Gouvernement de la Fédération de Russie) ; 2) Concept du développement économique et social à long terme de la Fédération de Russie jusqu'en 2020 ; 3) Programme d'État de la Fédération de Russie « Développement économique et Économie de l'innovation » ; et 4) Décret #576 sur la Politique économique d'État à long terme du 7 mai 2012, signé par le Président Putin, qui fixe comme objectif l'amélioration du classement de la Russie dans l'indice de la facilité de faire des affaires établi par la Banque mondiale, de la 120^e place en 2011 à la 50^e place en 2015 et à la 20^e place en 2018.
- *Mécanismes institutionnels appropriés et définition claire des responsabilités* : l'Agence des initiatives stratégiques est une organisation non gouvernementale autonome. Ses principales fonctions sont les suivantes : i) améliorer le climat des affaires et éliminer les barrières administratives, ii) faciliter la communication et la coopération entre les entreprises et les autorités publiques, iii) promouvoir les points de vue des entrepreneurs dans le processus d'élaboration des politiques de réglementations commerciales, et iv) donner une image positive des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat en Russie. L'AIS n'est pas officiellement intégré dans la hiérarchie administrative russe comme les organismes publics de tutelle, ce qui expliquerait son succès.

Le ministère du Développement économique de la Fédération de Russie assure la coordination du programme de réforme et la gestion d'activités quotidiennes comme la coordination des opérations et des relations avec les parties prenantes publiques et privées, ainsi qu'avec les organisations internationales qui offrent une assistance technique dans ce domaine.

L'Agence des initiatives stratégiques a été chargée de la mise en œuvre du Programme des « 100 mesures » visant à améliorer le climat des affaires et de l'ensemble de l'économie, ainsi que d'améliorer le classement de la Russie dans l'indice de la facilité de faire des affaires établi par la Banque mondiale, de la 120^e à la 20^e place en 2018. Dans le cadre des 100 mesures, l'AIS, en

collaboration avec les principales associations commerciales russes, a lancé l'Initiative commerciale nationale et élaboré des feuilles de route pour éliminer les principales barrières administratives.

L'AIS a identifié les priorités des feuilles de route et les objectifs spécifiques dans le cadre d'un processus consultatif intense avec les milieux d'affaires, les groupes de réflexion et les milieux universitaires. Plus de 4 000 personnes, pour la plupart des hommes d'affaires, ont participé à ces consultations sur une plateforme d'externalisation ouverte.

L'AIS a élaboré 11 feuilles de route de l'Initiative commerciale nationale et en suit la mise en œuvre pour améliorer le climat des affaires, y compris en promouvant la concurrence, la qualité des réglementations publiques, la passation des marchés, les activités d'évaluation et la facilitation du commerce. Six feuilles de route sont liées aux indicateurs Doing Business. Chaque feuille de route donne une description précise des plans d'action des réformes, y compris les modifications proposées, les cadres responsables et un échéancier clair. Les feuilles de route sont adoptées par décision gouvernementale.

Des rapports d'activité sont établis chaque trimestre et mis régulièrement à jour selon que de besoin. Les feuilles de route de l'AIS contiennent tout un ensemble d'indicateurs et de cibles préliminaires devant permettre d'évaluer efficacement la mise en œuvre des programmes de réforme retenus. Chaque trimestre, l'Agence présente ses réalisations au Conseil de supervision.

Le secteur privé participe également au suivi des feuilles de route. Des réunions sont organisées régulièrement avec les associations commerciales et les conseils publics pour examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre des feuilles de route.

Toutes les formes de communication sont utilisées de manière régulière : rapports, brochures, sites Web, conférences, médias et panneaux d'affichage. Les initiatives de communication organisées dans la Fédération de Russie sont les ateliers techniques et les conférences consacrés à tel ou tel domaine de réglementation, qui réunissent des experts et praticiens locaux et internationaux du domaine. Ces types de rencontres non seulement stimulent des échanges utiles entre pairs qui permettent d'adopter les meilleures pratiques d'autres pays, mais aident également à informer le public des réalisations du pays.

Turquie

- *Impulsion politique* : elle est donnée par le Premier ministre turc, qui préside le Conseil consultatif pour l'investissement.
- *Mécanismes institutionnels appropriés et définition claire des responsabilités* : la Turquie a créé en 2001 un comité des réformes de haut niveau : YOIKK. Ce comité comprend quatre composantes :

i) Le Conseil consultatif pour l'investissement (IAC) : Ses réunions annuelles sont présidées par le Premier Ministre et y prennent part les dirigeants de grandes sociétés multinationales, les chefs d'institutions internationales (FMI, Banque mondiale), et les responsables d'associations du secteur privé turc (TOBB, TUSIAD, YASED, TIM, MUSIAD). L'IAC assume le rôle d'organe consultatif de haut niveau du YOIKK : il formule les recommandations de politique générale et évalue les progrès accomplis.

ii) YOIKK : le Conseil de coordination pour l'amélioration des conditions d'investissement : Le YOIKK est présidé par le ministre de l'Économie. Il réunit chaque trimestre des représentants des ministères intervenant dans le domaine des investissements et des représentants du secteur privé et de la société civile. Il détermine les grandes priorités de réforme, élabore des plans d'action assortis d'échéanciers et d'une attribution des responsabilités, et informe le Conseil de ministres des progrès accomplis.

iii) Le Comité directeur se réunit au moins une fois tous les deux mois avec les Sous-Secrétaires adjoints des ministères intervenant dans le domaine des investissements et les parties prenantes privées. Son rôle est de coordonner et de suivre les activités des comités techniques. Il contribue également à l'élaboration du programme.

iv) Le Secrétariat du YOIKK est assuré par le ministère de l'Économie en coopération avec l'Agence turque de promotion et d'appui des investissements. Le Secrétariat prépare les réunions du YOIKK, du Comité directeur et de l'IAC. Il examine et communique les résultats des indices internationaux (Banque mondiale, CNUCED et OCDE), publie les plans d'action du YOIKK et établit les rapports de l'IAC.

V) Les comités techniques sont présidés par de hauts fonctionnaires. Il y a dix comités techniques : Enregistrement et gouvernance des entreprises ; Emploi ; Stratégie d'approvisionnement en intrants (GITES) et Licences sectorielles ; Foncier pour l'investissement, autorisations environnementales et permis de construire ; Fiscalité et Incitations ; Commerce extérieur et Douanes, Propriété intellectuelle et Recherche-développement ; Législation relative aux conditions d'investissement ; Accès aux financements ; Infrastructure.

ANNEXE II. RÉFÉRENCES PAR PAYS

Colombie :

Banque mondiale. Rapport Doing Business 2013. « Colombie : sustaining reforms over time ». Disponible à l'adresse

<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-Chapters/DB13-CS-Colombia.pdf>

OCDE. 2012. *Examens des politiques de l'investissement : Colombie*. Disponible à l'adresse <http://www.oecdbookshop.org/browse.asp?pid=title-detail&lang=en&ds=&ISB=202012011P1>

Corée :

Banque mondiale. Rapport Doing Business 2012. « Economy case studies: Korea ». Disponible à l'adresse <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Reforms/Case-Studies/2011/DB12-Case-Studies-Korea.pdf>

Cabinet du Premier ministre. 2013. *Beyond the Crisis: Regulatory Reform of the Lee-Myung-bak Administration (2008-2013)*. Disponible à l'adresse https://www.better.go.kr/hz.bltn.EngNewsBltnSl.laf?bltn_seq=8&sys_cd=&brd_seq=10&targetRow=&detailFlag=&bltn_div=portal&top_menu_id=&searchKey=01&keyword=

Cabinet du Premier ministre. Lee, Joseph. 2014. *South Korea's Regulatory Reform Drive through the Public-Private Joint Regulation Advancement Initiative*. Disponible à l'adresse http://www.kapa21.or.kr/sample/board_view.php?kbbs_doc_num=8&page=1&bbs_id=paper&searchtype=&searchword=

Conseil présidentiel sur la compétitivité (PCNC). 2010. *2010 National Competitiveness Report : Shaping our future through national competitiveness*. Disponible à l'adresse http://17pcnc.eng.pa.go.kr/bbs/zboard.php?id=reports&page=1&select_arrange=headnum&desc=asc&category=&sn=off&ss=on&sc=on&keyword=&sn1=&divpage=1

Chambre coréenne du commerce et de l'industrie. 2011. *Public-Private Deregulatory Taskforce. Troubleshooting Problems on Every Aspect of Business*. Disponible à l'adresse <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjD7aywq8HMAhUSET4KHTaADrYQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iccwbo.org%2FData%2FDocuments%2FChamber-Services%2FKorea-Chamber-of-Commerce-and-Industry-project-description%2F&usg=AFQjCNFggCsWE1vlCY1Ar3dH6CirO10NHA&sig2=A05-McEJgLMoEYbyoFM10A>

OCDE. 2015. *Regulatory Policy Outlook 2015 – Country profile : Korea*. Disponible à l'adresse <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Korea-web.pdf>

Banque mondiale. Rapport Doing Business 2013. « Colombie : sustaining reforms over time ». Disponible à l'adresse <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-Chapters/DB13-CS-Colombia.pdf>

Macédoine :

Banque mondiale. Rapport Doing Business Report 2012. « Economy Case Studies: Macedonia ». Disponible à l'adresse <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~//media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Reforms/Case-Studies/2011/DB12-Case-Studies-FYR-Macedonia.pdf>

Malaisie :

Groupe de la Banque mondiale. 2012. Étude de cas. *Malaysia : Transforming an Economy*.

OCDE. 2015. *Implementing good regulatory practices in Malaysia*. Disponible à l'adresse <http://www.oecd.org/regreform/implementing-good-regulatory-practice-in-malaysia-9789264230620-en.htm>

OCDE. 2013. *Investment Policy Reviews: Malaysia*. Disponible à l'adresse <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/malaysia-investment-policy.htm>

PEMUDAH. 2014. *2014 Annual Report – Your business our priority*. Disponible à l'adresse <http://www.pemudah.gov.my/publications>

Malaysia Productivity Corporation (MPC). 2016. *Malaysia in the Global Competitiveness Report 2015-2016*. Disponible à l'adresse http://www.pemudah.gov.my/documents/10124/37722/GCR_2015-2016_29.9.2015.pdf

Maurice :

Banque mondiale. Bureau de l'Économiste en chef. Région Afrique. Zafar, Ali. 2011. « Mauritius : An Economic Success Story » in *Africa Success Stories Project*. Disponible à l'adresse http://siteresources.worldbank.org/AFRICAEXT/Resources/Mauritius_success.pdf

GRIPS Development Forum (GDF). Ohno, Kenichi, Izumi Ohno, and Sayoko Uesu. 2012. « Report on the Mauritius Mission ». Disponible à l'adresse http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support_ethiopia/document/2012.09_IND_MAU/mauritius_web_201212rev.pdf

IPPG. Rojid, Sawkut, Boopen Seetanah, and Ramessur Shalini. 2010 « Are State Business Relations Important to Economic Growth? Evidence from Mauritius. » Disponible à l'adresse <http://www.ippg.org.uk/papers/dp36.pdf>

Fédération de Russie :

Agence des initiatives stratégiques. 2014. *Doing Business in Russia: Easier than Ever*. Disponible à l'adresse <https://asi.ru/eng/reports/26019/>

Agence des initiatives stratégiques. 2015. *Doing Business in Russia: Looking Forward*. Disponible à l'adresse <https://asi.ru/eng/reports/39056/>

Turquie :

Banque mondiale. Région Europe et Asie centrale. 2010. *Turkey : Investment Climate Assessment. From Crisis to Private Sector Led Growth*. Disponible à l'adresse http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/09/21/000334955_20100921045820/Rendered/PDF/541230ESW0Whit1TOR0LED0GROWTH0final.pdf

Conseil consultatif pour l'investissement (IAC). 2013. *Progress Report 2013*. Disponible à l'adresse <http://www.yoikk.gov.tr/detay.cfm?MID=270>

OCDE. 2015. *Regulatory Policy Outlook 2015 – Country profile : Turkey*. Disponible à l'adresse <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Turkey-web.pdf>