

LE PROCESSUS D'HARMONISATION DES POLITIQUES D'INVESTISSEMENT DE LA CEDEAO

Dr J.A. AREMU

Consultant,

Marché Commun d'Investissement de la CEDEAO

Département du Secteur Privé ,

Commission de la CEDEAO

Tel: 234-1-8033061476

E-mail: marketlinkconsults@yahoo.com

PREMIERE PARTIE

FONDEMENT DU CODE COMMUN D'INVESTISSEMENT DE LA CEDEAO

1. Modèle d'intégration de l'Union Européenne

- Le modèle d'intégration réussi de l'Union Européenne qui existe depuis plus d'un demi siècle est une source d'attraction et d'impact considérable en tant qu'exemple pour plusieurs autres accords régionaux comme la CEDEAO .
- Il est reconnu que le processus d'élargissement de l'UE a ouvert la voie à l'unification pacifique du continent européen en fonction des valeurs telles que la démocratie, le respect des droits humains et des libertés fondamentales ainsi que l'état de droit.

Modèle d'intégration de l'Union Européenne (Suite...)

- Ces valeurs et ingrédients sociaux qui ont accompagné l'Unification de l'Europe sont les principaux préalables au développement socio-économique à long terme de toute communauté régionale.
- Par conséquent, les pays européens estiment actuellement qu'il leur incombe en tant que responsabilité envers le monde, « **d'exporter** » leur modèle d'intégration qui a assuré au continent la stabilité nécessaire afin d'éviter "**d'importer l'instabilité**" provenant des partenaires commerciales externes.

Modèle d'Intégration de l'Union Européenne (Suite...)

- C'est pour cette raison que l'UE apporte son appui à la CEDEAO dans le cadre de l'harmonisation des différentes **politiques d'investissement nationales** en vue de les transformer en une politique régionale.
- Les efforts destinés au renforcement de l'intégration régionale au niveau de la CEDEAO sont donc d'une importance décisive.
- Il est reconnu que si un tel arrangement est mis au point dans la région de la CEDEAO, il fournira un cadre juridique et réglementaire pour faciliter les opérations d'investissement dans la communauté en vue d'avoir accès aux économies d'échelle en prévision de la concurrence au niveau multilatéral.

Modèle d'Intégration de l'Union Européenne (Suite...)

- Certes, pour réaliser cet objectif, il serait nécessaire d'harmoniser les lois nationales des pays membres de la CEDEAO en fonction d'une orientation et une cohérence régionales afin de permettre à la région de répondre aux nouvelles tendances internationales dans le domaine des échanges transfrontalières de capitaux et de flux commerciaux.
- Ces réformes porteront sur de questions telles que **la formulation ou la révision des codes commerciaux, des statuts sur la faillite et des lois nationales sur les sociétés** ainsi que la mise à jour des mandats des différentes agences de réglementation dans la région.
- En prenant ces mesures, il est prévu essentiellement que le processus permettra d'abolir les dispositions incertaines et peu pertinentes, de promouvoir la transparence et d'améliorer la capacité de l'économie régionale à participer activement au commerce international et à attirer des investissements hors de la région.

2. Fondement du code commun d'investissement

- L'émergence d'un marché commun d'investissement devrait améliorer les activités économiques intra régionales et extra régionales transfrontalières en pleine croissance dans la communauté.
- Si les IED défensifs destinés à surmonter le protectionnisme au niveau du marché hôte ou à manipuler la concurrence sur le marché des produits finis grâce à des stratégies de substitution des pays membres de la CEDEAO étaient justifiés après les indépendance jusqu'aux années 80, l'émergence des intégrations économiques régionales à travers le monde semble invalider ce motif de substitution des importations pour qu'une stratégie d'investissement et de substitution des importations au sein de la CEDEAO évolue.

Fondement du code commun d'investissement (Suite...)

- Grâce à l'élaboration d'un code régional d'investissement le choix géographique des entreprises de la CEDEAO sont plus grand au sein d'un marché régional intégré d'investissement et les sociétés en dehors de la région sont également attirées à exploiter les économies d'échelle au sein de la communauté.
- Désormais, l'émergence de l'intégration régionale des lois d'investissement dans la Communauté devrait avoir un effet positif sur le commerce au sein de la CEDEAO et remplacerait l'IED intra communautaire visant à servir les économies hôtes protégées.
- Le transfert libre d'une entreprise à l'autre des intrants corporels et incorporels aux fins de production et le libre échange des produits finis au niveaux des marchés nationaux vont améliorer davantage ces économies d'échelle .

Fondement du code commun d'investissement

- Evidemment, la restructuration industrielle sur le plan régional qui sera probablement encouragé grâce à l'harmonisation de la politique d'investissement devrait déclencher des activités d'investissement intra-regionales rationalisées, ce qui implique la relocalisation des activités de valeur ajouté sur les sites ayant un bon rapport coût efficacité compte tenu de l'avantage comparatif des pays de la CEDEAO.
- Cet investissement rationalisé devrait prendre également la forme d'une intégration horizontale et verticale des entreprises de la CEDEAO; il sera propulsé par les avantages provenant des différences au niveau des pays dans le domaine de l'approvisionnement des intrants productifs de la CEDEAO tel que indiqué ci-dessus compte tenu les facteurs de capitaux des Etats membres de la CEDEAO.

Fondement du code commun d'investissement

- Le Code d'investissement de la CEDEAO cherche à fournir un cadre pour la désignation de la CEDEAO comme zone unique d'investissement et porte sur les relations d'investissement au sein et en dehors de la CEDEAO avec une distinction appropriée entre le traitement des investissements des ressortissants de la CEDEAO et ceux des pays tiers.
- ❖ La codification de la politique d'investissement de la CEDEAO devrait améliorer le climat d'investissement grâce au :
 - a) Renforcement de la capacité de la communauté à concevoir, à mettre en oeuvre et à suivre conjointement les réformes des politiques d'investissement dans la région;

Fondement du code commun d'investissement (Suite)

- b) La création d'un réseau régional pour le dialogue entre les décideurs et d'autres acteurs au sein de la Communauté;
- c) La création d'un environnement favorable à la génération de l'emploi en faveur de la population croissante des pays de la CEDEAO à travers le développement conjoint du secteur financier régional et la culture d'entreprenariat;
- d) L'amélioration de la coordination intergouvernementale des politiques et de la coopération parmi les différentes agences gouvernementales de la région de la CEDEAO; et
- e) Le renforcement de l'impact des initiatives de développement soutenues par les fonds internationaux, régionaux et bilatéraux.

DEUXIEME PARTIE

PROCESSUS D'UNIFORMISATION ET D'HARMONISATION

- Les processus d'harmonisation sont variés et peuvent prendre plusieurs formes sur les plans interne, régional et multilatéral.
- Un tel processus peut prendre la forme de la révision du code national, la création d'un code régional et l'adoption des règles uniformes privées.
- La forme la plus radicale d'intégration de code d'investissement est l'**uniformisation** au niveau duquel les différences entre les dispositions nationales des politiques d'investissement sont supprimées afin d'avoir un texte unique et identique pour tous les pays de la communauté.

Processus d'uniformisation ou d'harmonisation (Suite...)

- **L'harmonisation**, qui est notre préoccupation est une technique moins radicale qui consiste à modifier les dispositions internes des différents pays au sein de la Communauté, qui ne sont pas similaires au départ mais seront mises en cohérence ou mise à jour dans le cadre d'un processus de réforme régionale.
- Tout en respectant les particularités des politiques d'investissement des pays de la CEDEAO, l'harmonisation permet tout simplement à ces pays de promouvoir une coopération juridique accrue en matière de règles régissant les sociétés.
- En général, le résultat de l'harmonisation des politiques d'investissement proviendrait des directives ou des recommandations par l'organisation régionale (Commission de la CEDEAO) après des délibérations approfondies fondées sur une étude. La commission invite donc les Etats membre suite à l'approbation du Comité Ministériel à la mettre en oeuvre.

Processus d'uniformisation ou d'harmonisation (Suite...)

- En d'autres termes, la portée réelle du code d'investissement sera déterminée non seulement par la Commission à elle seule mais aussi par le mandat que lui donne les pays membres de la communauté.
- L'harmonisation de l'investissement régional peut couvrir une gamme de questions notamment la formulation des normes de procédure nouvelles pour assurer l'essor des activités économiques.
- Par conséquent, nombre de questions seront soulevées pour ce qui concerne la préparation et la mise en oeuvre de l'harmonisation des différents instruments juridiques afin d'aboutir à un code d'harmonisation des investissements pour la région.
- Sur le plan technique, les procédures qui seront utilisées pour développer et créer un cadre de politique d'investissement seront différentes de la situation existante et dépendra de la structure institutionnelle qui doit être créée pour mettre en oeuvre ce code.

1. Inventaire Préliminaire des régimes de politique d'investissement des pays de la CEDEAO

- Il a été découvert que les pays de l'Afrique de l'Ouest acceptent de plus en plus l'IED au cours des deux dernières décennies comme le témoigne notamment les changements dans les régimes de réglementation des pays.
- Le changement de position envers l'IED a également entraîné la prolifération des agences de promotion des investissements, des zones économiques spéciales et d'autres mécanismes par lequel les pays de la CEDEAO comptent attirer les investisseurs étrangers.
- Cependant, l'étude a révélé qu'il y a des différences énormes ainsi que des obstacles importants qui doivent être surmontés pour transformer la plupart des pays de la CEDEAO en des sites attractifs d'investissement.

Inventaire Préliminaire des régimes de politique d'investissement des pays de la CEDEAO (Suite...)

- S'il est juste de conclure qu'en matière de régime réglementaire des investissements, la région n'est pas la plus restrictive par rapport à d'autres pays de l'ACP, il existe encore des obstacles à surmonter. Il s'agit en particulier de :
 - (a) L'appropriation des terres et des sociétés -
– plusieurs pays de la CEDEAO continuent d'appliquer des restrictions aux investisseurs étrangers;
 - (b) Restrictions sectorielles – La protection des petites et moyennes entreprises (PME), a pour conséquence le ralentissement la création d'une économie de marché unique pour toute la région et des liens entre les sociétés locales et étrangères dans plusieurs secteurs des pays de la CEDEAO.

Inventaire Préliminaire des régimes de politique d'investissement des pays de la CEDEAO (Suite...)

- (c) La transparence – des règles d'investissement est souvent en doute puisqu'il est difficile de trouver des informations détaillées sur les régimes de réglementation existant dans certains pays alors quelques pays appliquent un niveau élevé de discrétion politique et/ou administrative au processus de réglementation (dérogation sous le régime d'Obansajo au Nigeria, par exemple) sans une consultation adéquate avec les acteurs nationaux.
- (d) La cohérence dans la mise en oeuvre – est très important pour les investisseurs car cela leur permet de faire des prévisions et de planifier, mais avec les pouvoirs de discrétion, la question d'intégrité et de cohérence des politiques est en doute dans plusieurs pays étant donné que ces discrétions sont motivées par la corruption.

TROISIEME PARTIE

METHODOLOGIE D' HARMONISATION

Les principaux éléments positifs de l'harmonisation de l'investissement au sein de la CEDEAO doivent porter notamment sur:

- a) Des économies tirées par l'entreprise privée avec la protection des droits du secteur privé;
- b) La suppression progressive du traitement discriminatoire de l'investissement étranger et le manque de limites légales au titre des rapatriements de fonds au sein et hors de la communauté, et
- c) Compte tenu du fait que les pays de la CEDEAO ont perdu au fil des ans une proportion de leur part du marché des flux d'IED, la région devrait adopter des plans et stratégies de manière opportune en vue de parer à ces tendances négatives et de se positionner pour bénéficier pleinement des opportunités émergentes en matière de flux d'IED dans le monde.

METHODOLOGIE D' HARMONISATION

(Suite...)

- ❖ Compte tenu des trois éléments susmentionnés, la méthodologie d'harmonisation de la politique d'investissement doit se focaliser sur trois principaux objectifs: :
- Aligner l'investissement privé à un espace unique de la CEDEAO, c.a.d accorder un traitement uniforme/similaire aux investissements privés sur toute l'étendue de la communauté ;
- Assurer l'accroissement des flux d'investissement intra régionaux et extra régionaux; et
- Améliorer la compétitivité des sociétés existantes qui exercent leurs activités dans la région afin de leur permettre de bénéficier de cette nouvelle initiative.

Phases de l'harmonisation de l'investissement

- Harmoniser les politiques d'investissement en vue de leur transformation en un code unique , c'est simplifier le régime de réglementation de l'investissement.
- Une telle simplification implique non seulement un processus au niveau des entreprises mais aussi un changement de la façon dont les Etats de la CEDEAO perçoivent ceux qui font l'objet de la réglementation et la manière dont ceux qui subissent la réglementation perçoivent la valeur et l'efficacité du processus de réglementation.
- Il faut noter que la **simplification ne doit pas signifier l'édulcoration des normes**, mais c'est un moyen de réduire ou d'éliminer quelques éléments du processus d'harmonisation en vue de réduire la complexité et l'inefficacité ainsi que d'éviter la réintroduction les procédures encombrants ou inutiles de réglementation de l'investissement.

Phases de l'harmonisation de l'investissement(Suite...)

- Les quatre phases du processus d'harmonisation exige un fort engagement et un appui politique de tous les pays de la CEDEAO; elles impliquent également une approche stratégique qui permet d'organiser et d'accorder la priorité aux objectifs régionaux et de confier des rôles, des responsabilités et des ressources aux institutions émergentes de réglementation sur le plan régional.

A. Phase diagnostique

1.

Définir le but et les objectifs de l'harmonisation de l'investissement

- Comme les Etats membres de la CEDEAO doivent avoir des objectifs d'harmonisation au lieu d'un changement pure et simple des arrangements de réglementation des investissements, la simplification doit comprendre les processus présentés dans le **tableau 1** ci-après

2. Conduire une évaluation des capacités

- Lors de l'étude nous avons fait un échantillonnage aléatoire de la capacité de quelque pays au sein de la CEDEAO que nous avons visités pour entreprendre une initiative de simplification(Nigeria, Ghana, Sénégal et Mali).
- Nous savons qu'il y a eu des résistances en matière de définition au niveau de la préparation des **Lois supplémentaires** sur l'harmonisation de l'investissement , cet expérience nous a permis d'avoir une meilleure connaissance des obstacles potentiels qui peuvent surgir lors de l'harmonisation.
- Cette évaluation des capacités portera sur : la capacité physique, la capacité humaine, la capacité financière et la capacité technologique.

Table 1: Simplifying Regulatory Processes

Au lieu d'un processus de réglementation qui ...		Assurer un processus qui
... est conçue de manière à éliminer les risques de non respect	→	permet de réaliser un équilibre entre le risque et le coût d'atténuation du risque avec une charge raisonnable sur les entreprises.
a un coût administratif très élevé pour les gouvernements ou les Etats de la CEDEAO	→	est rationalisé dans la mesure du possible afin de réduire le coût, le temps la complexité
a évolué sans un examen des conséquences éventuelles...	→	a des conséquences aussi atténuées que possibles
a un système d'application fondé sur le processus ...	→	est adaptable, fondé sur les résultats et structuré de manière à aborder les risques par ordre de priorité.
chevauche ou est en conflit avec d'autres processus de réglementation ou juridique ...	→	est en harmonie avec d'autres processus au sein de la CEDEAO et ne place pas la région dans une situation désavantageuse par rapport à d'autres pays en développement pour ce qui concerne le climat d'investissement.

3. Faire une analyse détaillée de processus

(a) Evaluer l'impact du processus de réglementation existant

- L'outil utilisé dans la revue des processus de réglementation est l'Évaluation de l'Impact de la Réglementation (RIA)
- L'approche de questionnaire peut être également utilisée pour obtenir une opinion stratégique sur les domaines dans lesquels les changements dans le processus de réglementation seraient les plus rentables.

b) Identification des éléments de processus existants

- Suite à la revue stratégique du processus de réglementation, une analyse détaillée des activités relatives au processus en question peut être faite.
- Nous avons compris que la conception d'un processus d'entreprise exige une compréhension des éléments du processus existant.
- Cela a nécessité une révision du processus de réglementation existant grâce à une analyse de "référence" qui implique:
 - La revue de l'environnement général des affaires des pays et les indicateurs de la conduite des affaires;
 - L'identification des documents nécessaires à joindre à la demande en vue de démarrer un processus d'affaires;
 - L'identification et l'analyse de chaque étape du traitement de l'information;
 - L'identification et l'analyse des activités déclenchées par la demande;
 - L'identification et l'analyse des résultats du traitement de l'information.

4. Définir les indicateurs de la performance

- Puisque "tout ce qui est mesuré peut être fait"
- Il est fondamental que les indicateurs de performance du processus d'harmonisation et de simplification de l'investissement soient mesurés;
- Il est donc nécessaire d'assurer que la performance est mesurée dès le début de l'initiative en vue d'assurer que les objectifs de performance sont atteints.
- Sans le recueil des données exactes, la région ne pourra pas déterminer si les objectifs sont atteints ou non.

Définir les indicateurs de la performance (Suite...)

- En vue de déterminer si une initiative de simplification a réussi, il est nécessaire de faire une évaluation surtout en faisant un snapshot de la situation "avant" et après en matière de performance.
- Pour faire cette évaluation, la phase diagnostique doit comprendre un exercice de benchmarking en vue de cerner les indicateurs de performance avant la conception du processus. Les étapes qui doivent faire l'objet de benchmarking sont:
 - Démarrage de l'initiative de simplification de l'investissement
 - Mesures initiales au niveau de la délimitation du processus
 - Achèvement de l'initiative de simplification
 - Mesure de l'audit

5. Analyse de l'autorité juridique existante

- Un élément important de la phase diagnostique et la revue juridique, elle a pour objectif de mettre en relief des domaines dans lesquels des réformes juridiques sont exigées et d'assurer que les étapes envisagées dans la nouvelle conception relèvent des autorités juridiques nationales et régionales.
- En vérifiant le processus de réglementation dans les pays de la CEDEAO, il faudra prendre en compte les principes des lois constitutionnelles et administratives en vigueur dans les différents pays de la communauté. In
- Cependant, quelques questions générales doivent être prises en compte:
 - Quelles sont les autorités juridiques pertinentes? Puisque tous les lois, les règles, les statuts, les directives etc. qui sont applicables au processus d'harmonisation sous revue doivent être identifiés et examinés;
 - Est-il nécessaire de créer une autorité juridique dans chaque pays de la CEDEAO ou les autorités existantes peuvent être utilisées?

Analyse de l'autorité juridique existante

Suite...)

- Quel est le champ d'action de l'autorité légale pour couvrir tous les aspects de la conception du processus envisagé?
- Quels sont les mécanismes institutionnelles mis en place pour l'autorité juridique?
- Est-ce qu'une étape envisagée dans le processus d'harmonisation est en conflit avec tout autre exigence imposée par une autre autorité en vigueur?
- Est-ce que l'autorité juridique dispose des outils exclusifs pour formuler les règles et décider sur le respect sur la base de cas par cas? ?
- Quels sont les moyens disponibles à l'autorité légale pour aborder ce processus en particulier?
- Le processus de vérification de l'autorité juridique existante permettra à l'équipe de l'harmonisation/simplification d'évaluer les fondements juridiques du processus actuel en de créer une nouvelle autorité qui n'aura pas un impact négatif sur celle qui existe déjà.

6. Revue de l'appui de politique de réglementation pour l'harmonisation de l'investissement

L'examen de la politique de réglementation de la région au niveau du Département du Secteur Privé de la Commission de la CEDEAO est important dans le cadre de l'initiative de l'harmonisation et de la simplification de l'investissement puisqu'il fournit un cadre qui va régir la conception du processus de réglementation. Une telle politique de réglementation doit:

- Définir l'objectif de chaque processus de réglementation;
- Soutenir une bonne conception des processus de réglementation
- Exiger des examens afin de réviser les étapes dépassées dans les processus de réglementation ou éliminer les processus désuets;
- Assurer la mise en oeuvre efficace des processus de réglementation;
- Assurer une application mesurée et adéquate;
- Eviter les conflits avec d'autres processus de réglementation.

B. Common Investment Code Project Design Phase

- It is believed that once there is a clear picture of the existing regulatory process for the implementation of a common ECOWAS investment policy harmonisation, the next phase involves designing and simplifying that process based on information supplied during the diagnostic stage.
- My findings revealed that there are a number of different aspects to consider in approaching the designing stage of the simplification.
- It is important to emphasize that this phase requires a **“business process re-engineering”** approach, namely one of changing a regulatory process, or aspects of it, to improve the performance indicators that have been determined as being important to the earlier.
- I elaborate on this below under seven (7) issues.

1. Simplification of Investor Identification

- The first aspect to consider is the identification of prospective investors into each country in the ECOWAS region (comprising ECOWAS investors and non-ECOWAS investors), or in cases where the investors have multiple dealings with countries in the region, the identification of the area of investment and its association with the other investors.
- Simplifying identification facilitates the organization of a filing and documentation systems that permit staff of the investment regulatory bodies in the region to have easy access to inquiries or other relevant information in the process.
- Such simplification will ensure that documentations of each investor is correctly ascertained.

2. Examination of Time Frames

- Each step in a process takes time to complete.
- The question then becomes whether the time taken, as determined during the comprehensive review, is excessive, since one of the objectives is to reduce the time taken to complete process of committing investment into the region.
- The effects of simplification on time frames can be significant.

3. Design Process

- In addition to examining the processes for information submission, identifying prospective investors, and the time frames for completion of request on investment in any particular country, simplification involves taking a series of steps that currently exist and reducing them to the minimum number required.
- This will involve harmonizing the activities of investment promotion agencies in ECOWAS to a standard format.
- This takes substantial work and called for use of modern technology.

4. Role of Technology

- For the purposes of simplification, an important consideration is the fact that information technology can have a useful, even important, role in the design of a regulatory process.
- Indeed, the proposed implementation of new technology may serve as a catalyst to investment policy harmonisation process within ECOWAS as it will enhance how things are get done quickly in the design stage as well as during implementation.
- It should be noted that the **use of technology is not a panacea** and will not be beneficial if the associated regulatory processes are not first and foremost streamlined into singular format.

Role of Technology (Cont...)

- However, the use or non-use of technology should not dictate whether or not simplification should occur.
- It may be feasible, and desirable, to reform a regulatory process even if no change in technology is contemplated or no use of technology is even considered.
- Since the regional regulatory process involves inputs, steps and outcomes, then the use of technology is well suited to the management of inputs, steps and outcomes because they involve the communication, distribution and processing of information.
- In many parts of the world, suitable technology is readily available like the **Web Portal Approach** to be explained by Gilbert later.
- Technology may also contribute to increased transparency by permitting the widespread and easy dissemination of process requirements.

Role of Technology (Cont...)

- However a useful step in the investment policy harmonisation and simplification initiative entails investigating whether ECOWAS as an institution and its member countries have the resources to incorporate and deploy appropriate technology (e.g. The Investment Web Portal) for the assignment is crucial.
- A most pertinent question is the following: does the ECOWAS region have the capacity to plan the deployment of appropriate technology? If not, capacity building will be required to assist national institutions.
- It makes little sense to consider technology solutions if the community does not have the people to determine how to incorporate it into the business processes.
- Consultants may be used to provide a comprehensive solution but the use of experts has to be factored into the cost of the simplification initiative.
- Such Web Portal should have networking and clearing house opportunities stationed at each country and monitored at the regional regulatory agency's office.

5. Assess the Proposed Process

- The initial development of the harmonization policy was expected to have been prepared in an Investment Policy Framework (IPF) to provide a framework against which to review proposed policies and regulatory processes would be premised.
- The object is to ascertain whether the proposed investment harmonisation is consistent with the principles in the IPF.
- One tool to use in conducting this assessment is a **Regulatory Impact Assessment (RIA) Statement**; while another is a **Business Impact Test (BIT)**.
- While not panaceas, they provide useful tools to review the quality of proposed investment policy harmonisation and design changes in the regional IPF.

(a) Regulatory Impact Assessment

- A Regulatory Impact Analysis is a tool that can be used to assess both the possible implications of a proposed investment policy harmonization process and the current consequences associated with existing process.
- RIAs have been recognized and used as a tool in most OECD countries and, to a much more limited degree, in developing countries in order to understand or, at least, **gauge the economic and social impact of regulations** and associated regulatory processes.
- In order to avoid possible confusion, it should be noted that a RIA is distinct from a related tool -- the **Sustainability Impact Assessment (SIA)**.
- A SIA is a process used to identify economic, social *and environmental* impacts of a proposal.
- Our focus here is to discuss the use of an RIA process to ensure the appropriateness of the proposed design of ECOWAS investment policy in the context of a simplification initiative.
- Therefore an RIA is a process to collect evidence to support decisions to be made in connection with the investment policy harmonisation process and design.

(b) Business Impact Test

- A related type of assessment, a subset of an RIA, is a **Business Impact Test (BIT)** - a tool designed to allow regional officials monitoring the investment policy harmonisation process to understand and evaluate the impact of the process on business of proposed policies or processes.
- While a RIA examines the impact on both government and private sector, a **BIT considers only the impact on the private sector**, especially where the concern relates to the impact of a policy or process change on small or medium size businesses.
- A BIT may be a preferable alternative to consider if there are questions on the capacity of ECOWAS monitoring agencies officials or their project teams to conduct an RIA on the proposed investment code.
- ❖ BITs are useful as they permit to:
 - understand how businesses respond to regulation;
 - assess alternatives;
 - identify unintended and unexpected effects; and
 - enable businesses to provide input.

Business Impact Test (Cont...)

- The main purpose of BIT is to minimize the cost for compliance with the new regulations and regulatory processes, while allowing the region to achieve its public policy objectives.
- The BIT methodology is based on conducting a survey of businesses that seeks answers to questions about:
 - a) The direct impact of the harmonization on business operations, including prices, products/services, access to markets, relations with suppliers, investments, etc;
 - b) Possible concerns with the design and structure of the policy or process, including compliance and information submission requirements recommended by the new code;
 - c) Potential operational/personnel costs and benefits, if any, to the respondents, both *ante* and *ex post*;
 - d) Views as to whether the regulations are necessary and appropriate; and
 - e) "Consider the demographic" business information (e.g., location, employment, sales, etc.) to permit analysts to examine responses based on criteria such as area within a region, a country or based on size of businesses.

Business Impact Test (Cont...)

- The harmonization of investment into a singular code process is not intended to **create another layer of bureaucracy** but rather to change the culture within government departments in all ECOWAS countries in order to develop a sense of ownership of the principles of the regulatory policy and to consider the process as a better delivery of service to guarantee better investment flows (both inflow and outflow).
- It is important to note that expectations of these regulatory analysis tools should be tempered, since even in developed countries, the practical application of the process sees few full benefit/cost analyses done, in particular regarding the direct costs which are better addressed than indirect costs.
- Despite these weaknesses, these types of processes do force officials to examine information that is valuable in making policy or process decisions.
- They also cause officials to expressly consider the impact upon all stakeholders.

6. Involve Stakeholders through Consultations

- Consultations reflect one or more processes whereby governments seek the views of individuals or groups affected by a proposed investment harmonization policy, program or service.
- Consultations also assist in framing unresolved issues or in evaluating proposed choices in the harmonization process design.
- A “stakeholder” may be considered an individual, a business or any group of individuals or businesses who may be affected by the outcome of the simplification initiative.
- Stakeholders could be individual citizens or owners of businesses having strong interest in using the proposed regulatory process for better results and for positive outcome on the simplification initiative.

Involve Stakeholders through Consultations (Cont...)

- More importantly, from a political perspective, consultations accommodate the desire of stakeholders to be consulted about new processes.
- This should be done at all stages of the simplification reforms – starting from initial design, implementation to the evaluation of the whole process.
- Such approach reflects a commitment to democratic values, and provides a means to validate the policy choices in the investment code that has been harmonized as well as validate the methods chosen to provide a framework for the application of consultation mechanisms.
- The ECOWAS Commission should consider adopting a formal **Consultation Policy** after the validation of the assignment at Abuja next week.

7. Finalize the Reform Implementation Plan

- As may be expected, any legislative or administrative initiative will rarely proceed “as planned.”
- Unforeseen political or technical events intervene and require adjustments to proposed process changes or timetables.
- As the design phase of ECOWAS investment policy harmonization ends and implementation begins, the regional **implementation team** should be set up by the Commission to:
 - a) ensure that outstanding issues are managed, periodically reviewed, and resolved;
 - b) ensure that people with decision-making authority make the necessary decisions to resolve issues as promptly as possible;
 - c) ensure, where issues have been resolved, that the result is reflected in the process design and communications plan;

Finalize the Reform Implementation Plan (Cont...)

- d) ensure that residual/outstanding risks have been identified and documented for tracking with each aspect of the simplification initiative being examined for risks;
- e) construct a contingency plan and strategy for each identified risk;
- f) determine if any testing is required (e.g., in connection with the deployment of any technology);
- g) ensure that dates have been applied to all tasks (e.g., training) and that schedules have been updated;
- h) plan a “**dry run**” of the new regulatory process;
- i) communicate changes in the Implementation Plan to those involved in the implementation phase; and
- j) communicate the revised schedule to external stakeholders if changes are required in dates, resources and on other constraints.

C. Implementation

In order for the Investment Code process to be effective, “**front line**” staff or the national and regional agencies to implement it need to not only know how it will work but also be in the position to make it work. This requires the following:

1. Develop Operations Manual

- To assist regional staff in performing their day-to-day “front-line” operations once investment policy harmonisation and rules simplification reforms have been undertaken, an **Operations Manual** should be developed that clearly summarises the new policies, processes and procedures.
- The Manual should be tailored to the specific initiative being undertaken.

Develop Operations Manual (Cont...)

- An Operations Manual serves as a functional “quick reference” guide for staff as well as a key training tool for the staff members.
- A well-structured Operations Manual is a key part of creating an efficient and effective business system.
- The Operations Manual should be user friendly, contain graphical depictions of specific procedures (i.e. flow charts), standard forms and examples of completed forms, and a detailed index.

2. Train Employees at National and Regional Investment Agencies

- Implementing a design process should involve training in the operation, administration, and maintenance of the new process.
- In order for the regulatory process to be effective, and depending on the degree of changes involved, “front-line” staff need not only to know “how” the process works but also to be in a position to answer questions from investors into ECOWAS region about how the changes affect them.
- Training should be incorporated into the Implementation Plan and considered from three perspectives: the staff of Private Sector Department that are in charge in Investment as a whole; the characteristics of the relevant positions; and the needs of the individuals who hold or will hold those positions.

Train Employees at National and Regional Investment Agencies (Cont...)

- An important consideration is getting stakeholders to understand *why the* change is necessary, *what* the outcome will be, *how* things will change, and *where* they stand in any simplification initiative.
- Training serves as a vehicle to inform *all* managers and employees on the final process design choices and on their respective roles and responsibilities. It helps them to understand how things will change and where they stand.

3. Make the Process Accessible and Convenient – A Regional One-Stop Shop

- The major problems in any regulatory process, including official registration, are normally related to the complexity of the process and the length of time it takes to process applications.
- In order for any regulatory process to appeal to a large number of users, it must be easily accessible and responsive.
- Achieving this objective involves consideration of the *physical location* of any process. This necessitates:
 - (1) creating central access points and
 - 2) promoting greater accessibility through “multiple” central access points at regional and national levels.

Make the Process Accessible and Convenient – A Regional One-Stop Shop (Cont...)

- Often associated with simplification efforts and successful in a number of countries, these access points are commonly known as “One-Stop Shops”.
- *An important caveat to note is that the creation of access points without an associated simplification of policy or processes may simply create another level of bureaucracy.*
- ❖ The above arguments justify the establishment of Regional Investment Promotion Agency (RIPA) along with their national counter parts.

4. Communicate to Investors and Regional Stakeholders

- ❖ Meaningful communication between the ECOWAS Commission and stakeholders on investment harmonisation can result in a stronger, more effective regulatory process, since it permits the region to:
 - Ensure awareness, understanding and transparency;
 - Develop relationships with stakeholders;
 - Reduce the regulatory agencies and investors concerns and misunderstanding about the Code; and
 - Manage employee, stakeholder and public expectations better.
- 🌸 An important element in ECOWAS investment policy and rules simplification initiatives is addressing the issue of resistance to change.

Communicate to Investors and regional Employees (Cont..)

- Both internal participants (employees, managers, directors of the ECOWAS Commission) and external stakeholders (citizens, businesses, funding institutions) are interested in the outcome and want to know *on an on-going basis* about the initiative and how it may affect them -- whether it provides benefits or creates obligations.
- Overall support is enhanced by communicating the benefits via published periodicals.
- Accordingly, **a communications strategy** is an important component of investment simplification implementation process.

5. Organize Public Relation Events

- The importance of communicating the common investment market initiative to internal and external stakeholders cannot be overstated.
- Regional and National Officials implementing the Code should organize public relation events aimed at enlightening the stakeholders especially investors within ECOWAS as well as at overseas countries (through liaising with the regional embassies abroad of ECOWAS countries).
- Engaging in such an event will also benefit the Community by raising awareness of the investment simplified process which may further draw more business owners to become part of the initiative.
- Seminar can be organized where all interested business people and business owners can learn about the new process; and such event should be publicized in media.

D. Evaluation

- The completion of the implementation phase concludes the transition **from "old" to "new"** processes but not the end of the simplification and harmonization initiative.
- The evaluation phase is intended to measure the effectiveness of the process changes. The salient features of this phase are elaborated upon in this section below.

1. Prepare Post-Initiative Assessment Report

- The Evaluation Phase should begin with a **Post-Initiative Assessment Report**, which examines and documents the initiative's outcomes, whether the original objectives were met, and how effective the management practices were in keeping the project on track.
- A timely and comprehensive Post-Initiative Assessment Report will identify ongoing issues to monitor as well as to provide some "lessons learned" to assist officials and stakeholders in planning and managing future regulatory simplification projects.

Prepare Post-Initiative Assessment Report (Cont....)

- The preparation of this report, preferably by a third party, should occur within an appropriate period of time following the implementation of the designed process.
- Interviews and investor surveys are two tools to consider when gauging views on the revised process.
- In addition to formal reviews, **the project implementation team** should observe the implementation of the initiative on a day-to-day basis to determine whether any fine-tuning of the process may be required accordingly.
- The Post-Initiative Assessment Report should focus on two key aspects:

Prepare Post-Initiative Assessment Report (Cont....)

- - A **“gap analysis”** examining the differences between the planned requirements, schedule, and budget and what actually resulted, when it occurred and the degree of deviation from the plan;
- - A **“lessons learned” exercise** for collection and analysis of feedback on events that happened during the initiative.
- It provides an opportunity to discuss things that happened during or because of the initiative: successes, unanticipated or unintended outcomes and possible alternatives (i.e., how things might have been done differently).
- A major source of such information should be ultimate beneficiaries of these reforms – entrepreneurs. The focus should be on behaviours or tactics rather than on the actions of individuals.

2. Post-Implementation Evaluation

- There are three specific points in time where a measurement of performance indicators should be made. As previously noted, **the first** is at the diagnosis phase when the existing regulatory process managed by national investment regulatory agencies in various ECOWAS countries are initially mapped.
- **The second** measurement should occur when results can or should be expected following the implementation of the designed, simplified process of investment harmonization to become one code.
- This measurement is intended to determine whether the changes made have actually resulted in any improvements.
- **The third** measurement serves as an audit function and may occur after the implementation of the simplified process.
- This audit is intended to ascertain whether there has been any deterioration in performance since the completion of the simplification initiative and may also uncover steps or requirements that have been reintroduced into the ECOWAS investment harmonisation regulatory process.

Post-Implementation Evaluation (Cont...)

- Two key indicators may shed light on the degree of achievements or failures:

Percentage Increase in Regional Investment Inflow

- The percentage change in regional revenue as measured by a comparison of total regional fee revenue associated with a regulatory process in a fixed period following the implementation of changes resulting from the simplification of investment initiative with the corresponding period immediately preceding the implementation of changes.

Percentage Increase in Compliance

- The percentage change in investors as measured by a comparison of the total number of investors and domestic business people filing request in connection with a regulatory process in a fixed period immediately following the implementation of changes resulting from the simplification initiative with the corresponding period immediately preceding the implementation of changes.
- Reducing the time or cost of the regulatory process for investors contributes to increasing compliance. The higher the number, the more successful is the simplification initiative.

○

...**END**...

○

THANK YOU FOR LISTENING



Yemi Aremu