PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

DU CENTRE DE FACILITATION DES INVESTISSEMENTS

MARS 2023



INVEST HAITI

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES 3

RÉSUMÉ EXÉCUTIF 5

1. PRESENTATION DU CFI 9

2. VISION, MISSION ET VALEURS DU CFI ; CADRE DU PLAN STRATEGIQUE 10

2.1 Vision, mission et valeurs 10

2.2 Cadre du plan stratégique du CFI 11

3. PROPOSITION DE VALEUR ET SECTEURS PRIORITAIRES D'HAITI 13

3.1 Proposition de valeur d'Haïti comme terre d'accueil pour les investissements 13

3.2 Secteurs Prioritaires 13

4. AXES STRATEGIQUES 27

4.1 Axe stratégique 1 : Développer et Structurer l'Offre d'Haïti aux Investisseurs 27

4.2 Axe stratégique 2 : « Branding » et « Image Pays » 29

4.3 Axe stratégique 3 : Elaborer une stratégie de prospection ciblée IDE 31

4.4 Axe stratégique 4 : Guichet Unique d'Investissements- GUI 40

4.5 Axe stratégique 5 : Structuration et Développement de « Hubs de Services Régionaux Intégrés » 43

5. ACTIVITES TRANSVERSALES EN SUPPORT AUX AXES STRATEGIQUES 48

5.1 Développer et structurer l'offre Aftercare au centre des actions du CFI 48

6. ADAPTER L'ORGANISATION DU CFI AUX PRIORITES STRATEGIQUES 57

7. **OUTILS DE MISE EN ŒUVRE** 62

7.1 Un CRM reconfiguré, outil fédérateur de l'équipe CFI 62

7.2 Site Web mis à jour et continuellement actualisé pour refléter les activités du CFI 63

7.3 Développement de Matériels et Supports Marketing adaptés 64

8. **ANALYSE ET MITIGATION DE RISQUES** 66

9. **SUIVI-EVALUATION** 70

9.1 Indicateurs de performance 70

9.2 Objectifs quantifiés du plan stratégique 2023-2027 72

9.3 Monitoring et reporting 76

10. **ANNEXES** 79

ACRONYMES

ADIH	Association des Industries d'Haïti
AHPEL	Association Haïtienne pour la Promotion de l'Élevage
ALENA	Accord de libre-échange Nord-Américain
ANARSE	Autorité Nationale de Régulation du Secteur de l'Energie
ANEM	Association Nationale des Exportateurs de Mangues
APHES	Association des Producteurs d'Huiles Essentielles du Sud
API	Agence de Promotion des Investissements
ATI	Assistance technique internationale
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BNC	Banque Nationale de Crédit
BPO	Business Process Outsourcing
CA	Conseil d'Administration
CAIPA	Caribbean Association of Investment Promotion Agencies
CFI	Centre de Facilitation des Investissements
CEO	Chief Executive Officer (Directeur/trice Général.e)
CODEVI	Compagnie de Développement Industriel
COO	Cheffe des Opérations
DEMIP	Direction Études et Informations Économiques et Commerciales
DGI	Direction Générale des Impôts
DOF	Direction des Opérations de Facilitation des Investissements
DPI	Direction de la Promotion des Investissements
HBA	Haïti Business Advocates
HSP	Haïti Service Providers

I-BE	Inclusive Blue Economy – projet d'économie bleue inclusive
IDE	Investissements directs étrangers
IHSI	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
JV	Joint-Venture
KPI	Key Performance Indicator
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCI	Ministère du Commerce et de l'Industrie
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MPCE	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
MUPANAH	Musée du Panthéon National
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFATMA	Office d'Assurance Accidents du Travail, Maladie et Maternité
ONA	Office National d'Assurance-Vieillesse
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Parc Industriel de Caracol
PMA	Pays les Moins Avancés
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POA	Plan Opérationnel Annuel
PPP	Partenariats Publics-Privés
PSDH	Plan Stratégique de Développement d'Haïti
RD	République Dominicaine
SIEC	Système d'Informations Économiques et Commerciales
SONAPI	Société Nationale des Parcs Industriels

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le plan stratégique multi annuel 2023-2027 du CFI s'inscrit dans le cadre du Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH) - Horizon 2030, et a été élaboré en prenant en compte les priorités stratégiques définies par le Ministère du Commerce et de l'Industrie, tutelle du CFI. Il vise à transformer en profondeur le Centre de facilitation des investissements (CFI) pour le positionner au même rang que les meilleures agences de promotion des investissements de la région Caraïbe. Il répond au besoin de doter l'institution d'une feuille de route complète pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Enfin, plusieurs axes stratégiques retenus ainsi que leurs sous-composantes visent à multiplier les efforts pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Inspiré par les trois valeurs cardinales de l'agence – orientation client, accessibilité/disponibilité, et transparence –, ce plan quinquennal met l'accent sur :

1. **L'attraction des IDE** (investissements directs étrangers), priorité du mandat et fondement de la légitimité du CFI. Cette priorité est déclinée sur 3 axes stratégiques :

   - **Axe stratégique 1** : Développement et structuration de l'offre d'Haïti aux investisseurs ;
   - **Axe stratégique 2** : Branding et image pays : « Haïti. Une Terre une Arme » ;
   - **Axe stratégique 3** : Programme de prospection ciblée des IDE, orienté vers les secteurs prioritaires considérés comme les plus porteurs en potentiel de projets et les plus impactants pour le développement économique, la création d'emplois et les objectifs de développement durable (ODD) du pays :
     - Le textile-habillement, secteur clé de la décennie passée grâce au dispositif Hope-Help ;
     - Les secteurs stratégiques à fort potentiel :
       - Agriculture, agro-industries, incluant les marchés niches à haute valeur ajoutée : agriculture bio, aquaculture, élevage.
       - Hôtellerie-tourisme
       - Business Process Outsourcing (BPO)/Centres d'appel
       - Construction-immobilière
       - Energies renouvelables

- Connectique – assemblage de composants électriques / électroniques
- Transport maritime – cabotage.

2. Le déploiement de nouveaux moyens opérationnels au service des clients-entreprises étrangères et nationales (notamment PME) présentes dans le pays, à travers deux axes stratégiques :

- **Axe stratégique 4 :** Création du Guichet Unique de l'Investissement (GUI) ;
- **Axe stratégique 5 :** Mise en place de deux hubs régionaux de services intégrés dans le Nord et le Sud du pays.



3. La poursuite et renforcement d'activités transversales essentielles en support aux cinq axes stratégiques définis :

- L'aftercare des entreprises étrangères installées dans le pays ;
- La veille et l'intelligence économique ;
- Le plaidoyer pour l'attractivité économique ;
- L'instruction des dossiers d'Avantages Incitatifs
- Le programme «diaspora Haïtienne à l'étranger», dans ses deux dimensions de relais du CFI pour la promotion des IDE et de source potentielle d'investissements ;
- Enfin le développement des relations avec les services diplomatiques et consulaires pour la promotion des IDE.

Le succès de ce plan repose avant tout sur une montée en puissance des capacités opérationnelles du CFI, qui passe par :

a. Une refonte organisationnelle :

- Le développement et acquisition des compétences indispensables aux métiers du CFI ;
- L'adaptation du fonctionnement de l'équipe à ces métiers, au travers d'un organigramme ajusté et d'une gestion RH permettant de mieux capitaliser l'expérience et la montée en compétence des cadres de l'agence, et de retenir durablement le personnel ;
- L'introduction d'une culture organisationnelle basée sur la polyvalence et l'interdisciplinarité ;
- Une communication institutionnelle améliorant la visibilité et la notoriété du CFI autour d'une nouvelle identité : Invest Haïti ;

b. L'adaptation concomitante des outils du CFI :

- Une base de données client/CRM reconfigurée et utilisée par tous au sein du CFI ;
- Un site internet performant, conçu comme vitrine des activités du CFI, actualisé en temps réel et utilisé comme vecteur de communication avec les clients ;
- Du matériel marketing adapté aux objectifs de communication institutionnelle et des services du CFI, notamment de la promotion des IDE.

La bonne exécution de ce plan stratégique demande de pouvoir en mesurer les résultats et en suivre ainsi les progrès tout au long de son exécution. Des indicateurs clés de performance (KPI – Key Performance Indicators) ont été retenus à cette fin pour chaque axe et programme d'action prioritaire. Ils sont assortis d'objectifs quantifiés qui permettront de mesurer la progression du plan, composante par composante, tout au long de ses cinq années d'exécution, et de proposer le cas échéant des ajustements en moyens ou objectifs.

Enfin, la gestion des risques sera intégrée dans le nouveau modèle d'affaire du CFI ; Prenant en compte les risques liés à la situation socio-économique du pays et ceux inhérents au fonctionnement du CFI, un plan d'atténuation des risques assorti d'indicateurs de suivi est mis en place dans le but :

- D'améliorer la prise de décision, la planification et la priorisation des actions ;

- D'aider à allouer le capital et les ressources de façon plus efficace et efficiente ;
- De prévenir les écueils et les surmonter ;
- Augmenter la probabilité d'atteindre les résultats du plan stratégique

ACTIVITÉS ET OUTILS ESSENTIELS AU SUCCÈS DU PLAN STRATÉGIQUE



1. PRESENTATION DU CFI

Le Centre de Facilitation des Investissements (CFI) est l'agence de promotion des investissements privés en Haïti. Il a été créé par le Décret du 16 novembre 2005, publié au Journal Officiel de la République d'Haïti, Le Moniteur N° 13, en date du 31 janvier 2006. Sa mission est de promouvoir et faciliter le développement de l'investissement privé en Haïti, par la mise en œuvre de stratégies et de politiques actives de promotion des investissements, et par la fourniture d'un encadrement personnalisé à l'investisseur, tant haïtien qu'étranger, dans les différentes étapes du processus de réalisation de son investissement (Article 2 du décret). Pour réaliser cette mission, le CFI fait la promotion de l'image, des points forts et atouts du pays ainsi que de ses secteurs d'investissement prioritaires. Il met à la disposition de l'investisseur haïtien et étranger un service administratif efficace, attentif à ses besoins d'information et proactif dans la détermination et la mise en application des solutions aux problèmes posés à l'investisseur en Haïti, à toutes les étapes du processus de réalisation de son investissement.

Du point de vue organisationnel, le CFI organise son action autour de quatre fonctions de base : la promotion des investissements, la facilitation des investissements, le développement et l'exploitation d'un Système d'Informations Économiques et Commerciales (SIEC), et la réalisation d'études visant à l'amélioration continue du cadre légal et réglementaire et des prestations de l'État en matière de service aux investisseurs et aux opérateurs économiques en général (Article 3).

Du point de vue juridique, le Statut du CFI est celui d'un organisme autonome sous tutelle du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI). Ce statut est assez répandu dans l'Administration Publique Haïtienne. Les organismes autonomes sous tutelle trouvent leur fondement juridique et administratif dans le Décret du 17 mai 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'État (Articles 116 à 135). Tout Organisme Autonome est doté de personnalité juridique et jouit d'une autonomie administrative et financière (Article 116).

2. VISION, MISSION ET VALEURS DU CFI ; CADRE DU PLAN STRATEGIQUE

2.1. Vision, mission et valeurs

La vision du CFI est ainsi énoncée :

Le CFI est un acteur de référence pour promouvoir et stimuler le développement de l'investissement privé en Haïti.

La mission du CFI consiste à :

« Transformer Haïti en un pôle d'attraction incontournable pour les IDE, solidement connecté à l'économie mondiale, à travers la structuration et l'animation de l'écosystème des affaires ».

Valeurs du CFI :

Pour réaliser sa mission, le CFI s'appuie sur 3 valeurs cardinales :



- **Orientation client** : Le CFI est une institution tournée vers sa clientèle, investisseurs étrangers et locaux, qu'elle a la mission de servir conformément au Décret portant sur sa création. Ceci passe par la livraison de services de qualité aux clients dans des délais impartis correspondants aux meilleurs standards internationaux.

- **Accessibilité et disponibilité** : Le CFI est une agence ouverte et accessible à l'ensemble de ses clients – acteurs et opérateurs du tissu économique national – quelle que soit leur taille et la domiciliation géographique de leurs entreprises sur le territoire national, avec une attention particulière à ses deux cœurs de cible clients :
  - Les petites et moyennes entreprises nationales (PME), qui statistiquement représentent la majorité des entreprises du pays, mais qui en effet ne viennent pas suffisamment frapper aux portes du CFI soit par méconnaissance, soit par manque d'informations ;
  - Les entreprises étrangères, ayant déjà investi ou envisageant d'investir en Haïti.
- **Transparence** : Le CFI a choisi la transparence comme boussole et la place au centre de ses actions et interactions, tant avec :
  - Ses clients, entreprises étrangères et nationales, qui recevront toutes, dans la mesure de leur éligibilité, le même niveau d'information et de qualité de services qu'elles sont en droit d'attendre du CFI ;
  - Son institution de tutelle et ses partenaires, au travers d'un reporting customisé régulier des opérations engagées et du taux de réalisation des objectifs basé sur une mesure rigoureuse des résultats de l'agence.

2.2. Cadre du plan stratégique du CFI

Le plan stratégique du CFI pour 2023-2027 s'inscrit dans le cadre plus global de la stratégie de développement d'Haïti, telle que définie dans le PSDH – Horizon 2030 ; son objectif est, dans le respect missions attribuées au CFI, de contribuer à la réalisation des priorités stratégiques définies par le Ministère du Commerce et de l'Industrie, tutelle du CFI ; une attention particulière a été portée aux axes suivants :

- **Axe d'intervention stratégique #2 « Amélioration et élargissement des services au public-cible du Ministère**
  - Sous-composante 1 « Services de proximité aux publics-cibles »
  - Sous-Composante 2 « Décentralisation des services stratégiques en fonction des pôles de développement »
  - Sous-composante 3 « Innovation – service à la clientèle »
- **Axe d'intervention stratégique #3 «Dynamisation de l'effort d'incitation à l'investissement privé »,**
  - Sous-composante 1 « Amélioration du cadre légal et réglementaire»

- Sous-composante 4 « Développement des MPME et de l'Entrepreneriat jeunesse et féminin »

→ **Axe d'intervention stratégique #4 « Développement du Secteur Privé »**

- Sous-composante 1 « Amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières stratégiques »
- Sous-composante 2 « Attraction et promotion des investissements directs étrangers (IDE) »

Le détail des contributions apportées à chacune de ces composantes est précisé dans la présentation des secteurs prioritaires, priorités stratégiques et activités support dans les sections 3, 4 et 5 du document.

3. PROPOSITION DE VALEUR ET SECTEURS PRIORITAIRES D'HAITI

3.1. Proposition de valeur d'Haïti comme terre d'accueil pour les investissements

Le CFI mettra en œuvre une proposition de valeur multidimensionnelle qui constituera la toile de fonds de sa communication marketing. Elle inclut les deux niveaux suivants:

- Une proposition de valeur en tant que pays :

Dans sa promotion d'Haïti comme terre d'accueil des IDE et du développement de l'investissement local, le CFI s'attachera à mettre en valeur les atouts divers de tout le territoire national, en prenant en compte les enjeux et objectifs de développement durable du pays.

- Une proposition de valeur pour le CFI en tant qu'institution :

« Nous sommes l'acteur de référence pour l'accompagnement des entrepreneurs locaux et étrangers dans leurs investissements en Haïti. Nous leur offrons des services sur mesure pour ajuster leurs projets et plans d'affaires à l'écosystème haïtien et accompagner la croissance de leurs entreprises. Nous sommes la clé du succès de vos projets d'investissement en Haïti. Vous pouvez compter sur nous. »

3.2. Secteurs Prioritaires

Le CFI a pour mission d'accompagner tout projet d'investissement, local ou étranger, qui contribue au développement économique et social du pays ; elle ciblera son action de prospection d'IDE sur les secteurs prioritaires répondant au double critère suivant :

- Leur alignement avec les priorités de développement économique et les besoins du pays, notamment les priorités définies dans le plan stratégique de développement d'Haïti, horizon 2030 (PSDH) ;
- Du potentiel estimé de projets IDE susceptibles de s'implanter dans les Caraïbes dans les cinq années à venir, et pour lesquels Haïti pourra présenter une offre compétitive.

L'évaluation de ce potentiel d'IDE futurs prend en compte les tendances constatées et le positionnement concurrentiel d'Haïti sur les 10 dernières années. Ceci a permis de retenir trois types de secteurs à prioriser :

- « Secteurs de consolidation », pour lesquels Haïti a une part de marché non négligeable -voire dominante- dans les Caraïbes, et qui ont un potentiel de développement avéré ;
- « Secteurs de conquête », pour lesquels la part de marché d'Haïti est négligeable alors même qu'elle a des atouts à faire valoir ;
- « Secteurs d'exploration », relativement récents sur le marché des IDE, mais en pleine croissance, et sur lesquels il serait pertinent de « tester » l'offre concurrentielle d'Haïti.

La logique des secteurs prioritaires et son séquençage en ces trois (3) sous-secteurs décrits ci-dessous s'aligne avec l'axe d'intervention stratégique #4 du MCI dans sa Sous-composante 1 « Amélioration de la production et de la compétitivité des filières stratégiques ».

3.2.1. Secteurs « de consolidation »

3.2.1.1. Textile / Habillement

Le textile représente le premier secteur pour les IDE en Haïti selon les données de fDi Markets 2000-2020. Grâce aux dispositifs HOPE et HELP qui donnent des accès préférentiels, exempts de tous droits de douane, des produits textiles fabriqués en Haïti au marché des États-Unis d'Amérique, le pays a capté environ 75% des investissements étrangers effectués dans la région Caraïbes. Le secteur du textile et de l'habillement est de loin le plus dynamique en termes de création d'emplois directs au cours des dix dernières années avec la création nette de plus 45 000 emplois.

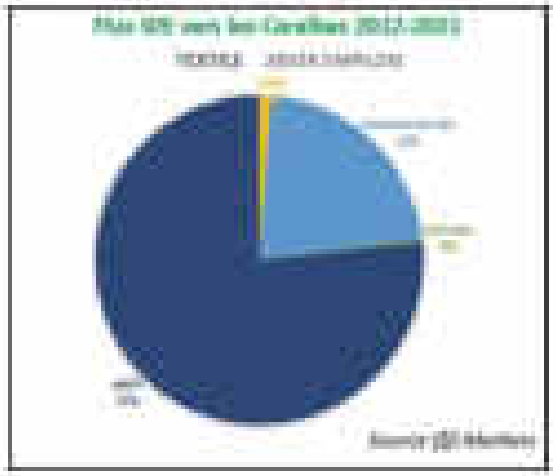


Figure 1. Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur textile

Il faut noter toutefois que la position compétitive d'Haïti s'est dégradée à partir de 2017 au profit de la République Dominicaine. Toutefois, Haïti reste le plus attractif dans ce secteur.

Pour la période 2023-2027, la CFI se fixe l'objectif de redonner à Haïti sa place de leader pour l'attraction des investissements dans le secteur textile-habillement, qui reste très porteur dans les logiques actuelles de nearshoring des IDE, à travers la diversification des produits et l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre à une condition : la CFI engagera une prospection active du secteur textile en visant une montée en gamme ciblant d'autres segments

créateurs de valeurs dans l'industrie, permettant ainsi de diversifier et multiplier les investissements effectués dans le secteur.

3.2.1.2.Agriculture / Agroalimentaire

Agro-industrie

Elle concerne la transformation directe de produits agricoles et d'élevage. Cette transformation permet d'accéder aux marchés les plus exigeants dans la mesure où elle améliore la qualité intrinsèque des produits, permet leur diversification et améliore leur présentation.[1] L'agro-industrie haïtienne est un secteur quasi vierge. Une grande partie des produits agricoles non encore transformés est généralement perdue pendant la période post-récolte. Il existe très peu d'entreprises de transformation de produits d'élevage (poulets, porcs, caprins, bovins, etc.). Toutefois, il existe des initiatives encourageantes de conservation et de transformation de produits agricoles et d'élevage qui peuvent être mises rapidement à l'échelle par des investisseurs dans une perspective de développement de l'agro-industrie et de création de valeurs.

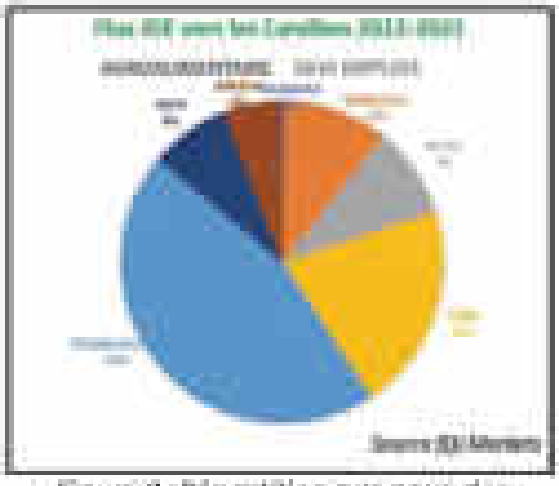


Figure 2 : Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur agroalimentaire

En effet, des acteurs du secteur privé agro-industriel aussi bien formel qu'informel ont créé de petites unités de transformation. Pendant les quinze dernières années, sous l'impulsion de bailleurs de fonds internationaux, il a été créé des coopératives et des réseaux de coopératives de producteurs de café (COOPCAB, RECOCARNO, etc.) et de cacao (FECANO) capables de préparer du café et du cacao de qualité et de l'exporter sur le marché mondial du café gourmet ou café équitable. Des structures ont également été mises en place par le secteur privé formel pour appuyer les efforts des investisseurs dans le secteur ou en aval de la production.

L'Association Nationale des Exportateurs de Mangues (ANEM) est la plus ancienne d'entre elles et regroupe une dizaine d'exportateurs pour lesquels elle gère le programme de pre-clearance exigés par l'administration des Etats-Unis pour l'entrée de mangues fraîches sur le territoire américain. L'Association Haïtienne pour la Promotion de l'Élevage (AHPEL) a été créée à la fin des années quatre-vingt-dix pour organiser les efforts de relance des productions avicoles intensives en Haïti, tandis que l'Association des Producteurs d'Huiles Essentielles du Sud (APHES) a été créée plus récemment en 2004 et regroupe six distillateurs pour environ 45% de la production totale d'huile de vétiver.

1 : https://agrisud.org.uk/fr/blog/3-l-agro-alimentaire-comment-ca-fonctionne/

Production agricole primaire

Le secteur agricole constitue l'un des moteurs de l'économie nationale.[1] En 2021, il représentait environ 21% du Produit Intérieur Brut (PIB).[2] En 2019, il générait environ 29 % des emplois au niveau national.[3] Toutefois, l'offre alimentaire nationale ne répond pas à la demande. Le secteur agricole fourni environ 45% des produits de consommation alimentaire du pays.[4] Il s'agit des produits alimentaires de base comme les céréales (surtout le riz et le maïs), les légumineuses (haricot et pois), et les fruits et légumes. En outre, l'agriculture haïtienne est caractérisée par un manque de productivité des filières dues entre autres à la dégradation des écosystèmes, et un manque d'investissements transformationnels.[5] Ce déficit de production nationale, en plus de placer les 11 millions d'habitants du pays dans une situation d'insécurité alimentaire, contribue à l'augmentation croissante de l'importation des produits alimentaires. Cette situation provoque une détérioration continue de la balance commerciale, l'augmentation de l'inflation et la dépréciation de la gourde.[6]

Pourtant, le pays dispose d'atouts majeurs,[7] incluant plus de 10 000 hectares de bonnes terres non encore exploitées dans les plaines irriguées; une diversité de milieux agroécologiques propices à la mise en place d'une large gamme de systèmes de production durables ; l'existence de modèles techniques éprouvés qui peuvent être diffusés pour une augmentation rapide de la productivité et de la production agricole; une production végétale prioritairement biologique ; un avantage compétitifs pour certains produits comme le cacao, le vétiver, la mangue, les avocats, le sisal, les noix de cajou, les piments; et une localisation géographique proche des grands marchés mondiaux.[8] Il y a donc, une opportunité de développer non seulement une agriculture de substitution aux produits importés afin de satisfaire la demande locale et booster le secteur touristique, mais aussi d'instaurer une agriculture moderne orientée vers l'exportation, génératrice de devises. Une production nationale stratégique offre également la possibilité de se positionner sur de nouveaux marchés comme le CARICOM, dont Haïti est membre.

Elevage

À l'instar de la production végétale, la production animale ne satisfait pas la demande nationale. La production nationale est insuffisante pour répondre à la demande du marché local en œufs, en produits laitiers et en viande de volaille industrielle qui sont respectivement compensés par d'importantes importations commerciales à hauteur de 20 000 000 USD par an, 50 000 000 par an et l'équivalent de 12,5 millions de poulets, dont 90% en pièces découpées.[9] Faute d'infrastructures pour la transformation et

1. MDO, mai 2020, http://www.mdo.org/haiti/un-en-haiti-pays-en-un-coup-dixition
2. https://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/publication/
3. Ibid
4. http://www.mdo.org/haiti/un-en-haiti-pays-en-un-coup-dixition, 28 juin 2020
5. PNUD, Plan commun de pays
6. MARNDR, Politique agricole 2010-2025
7. https://www.fao.org/3/ca0134fr/ca0134fr.pdf
8. Le défi de l'adaptation pour aller jusqu'à zéro faim en Amérique latine et jusqu'à 0 pour cent en pays d'Asie et des Caraïbes
9. MARNDR, Politique agricole 2010-2025

la commercialisation, l'élevage de bovins est desservi à 80% par des importations commerciales (30 000 tonnes par an). L'élevage de volailles et de bétails est majoritairement familial et rudimentaire. Par exemple, il n'existe pas de grands cheptels bovins ou caprins laitiers ou de chairs.

Haïti ne dispose donc pas d'un secteur d'élevage capable de satisfaire ses 11 millions d'habitants et de générer des excédents pour l'export, notamment pour les marchés régionaux comme la République Dominicaine (demande élevée de caprins) et le CARICOM. Il y a donc un grand marché à conquérir par tout investisseur intéressé par ce sous-secteur et voulant créer des niches de marchés bio, haut de gamme pour l'export.

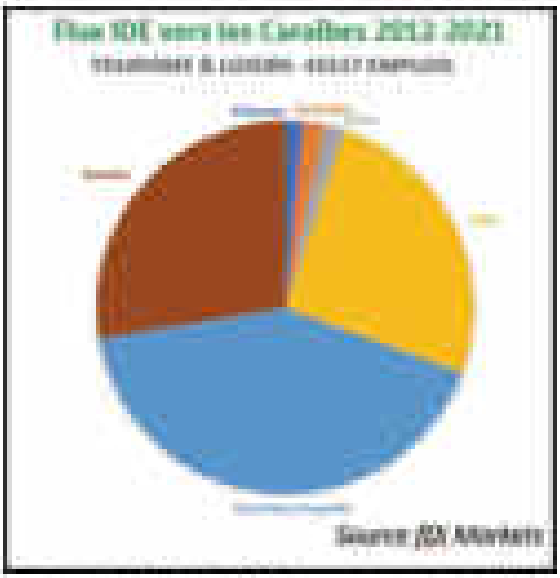


Figure 3 : Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur du tourisme et des loisirs

3.2.1.3 Hôtellerie & Tourisme

Haïti compte environ 3 000 chambres d'hôtels disponibles[1] dont les trois quarts dans la capitale et le reste reparti inégalement dans les provinces.[2] Le Cap-Haïtien au Nord qui représente le 2ème pôle de développement économique du pays, en plus de disposer de la plus grande offre touristique sur le plan patrimonial et historique, ne totalise pas 500 chambres. Comparé à la Jamaïque ou la République Dominicaine (ayant capté une partie significative des investissements étrangers dans le tourisme ces dernières années), la capacité installée des infrastructures hôtelières demeure très limitée.

Le secteur a connu un certain regain d'intérêt durant la décennie écoulée, avec des enseignes comme Marriott et Best Western, pour des résultats mitigés 5 ans plus tard. Si le Marriott fonctionne encore, Best Western a cessé son exploitation et fermé ses portes, victime des problèmes d'insécurité et d'instabilité politique. L'ensemble du secteur pâtit de l'environnement dégradé qui prévaut dans le pays. Néanmoins, si l'on regarde le nombre de chambres disponibles dans les pays voisins et qui continuent de faire des investissements colossaux dans le secteur, il y a de réelles opportunités à saisir en Haïti pour des investisseurs dans le secteur hôtelier.

Les zones côtières, 1 500 kilomètres de plages vierges et de sable fin, devraient constituer des priorités pour augmenter et diversifier l'offre, au moins la doubler rapidement. Concernant la diversification, il y a de la place pour de grandes chaînes hôtelières comme les offres développées à Punta Cana en République Dominicaine

1 Stysen, Richard. (2020) Le tourisme en Haïti: analyse de la structure d'hébergement. Mémoire de maîtrise. Université de Sherbrooke. 96 p.

2 Ministère du Tourisme de la République d'Haïti. https://www.haitilibre.com/article-788-haiti-tourisme-10-... de-concentration-du-nombre-de-chambres-d-hotel.html

à la fin des années 1990 et début des années 2000 (destination qui continue de se développer), et plus récemment à Montego Bay au nord de la Jamaïque. Ceci étant dit, il y a de la place également – et c'est une dimension à part entière de la stratégie – pour développer une destination touristique responsable, « environmentally friendly », à travers des éco-lodges, des villas et des bungalows respectant et gardant une certaine forme d'harmonie avec le paysage, utilisant des énergies renouvelables et protégeant l'environnement marin.

3.2.2. Secteurs « de conquête »

3.2.2.1 Business Process Outsourcing – BPO / Centres d'appel

Le secteur BPO est un important contributeur à la création de richesses et d'emplois dans la région. Pourtant, quoique Haïti ait décidé d'en faire une de ses priorités stratégiques il y a à peu près une dizaine d'années,[9] le secteur n'a pas jamais pris son essor et les opportunités offertes demeurent largement sous- exploitées. L'offre BPO est à ses balbutiements en Haïti. Le pays compte seulement deux centres d'appel opérationnels dont celui de Digicel. Pourtant, les principaux opérateurs du secteur sont présents dans la région Caraïbes – Amérique Centrale et y ont effectué des investissements massifs dont Haïti n'a pas su profiter, faute d'une stratégie cohérente et d'actions de prospection ciblées.

Il y a une opportunité réelle de faire d'Haïti un hub préférentiel pour héberger les entreprises du secteur, en profitant de la proximité géographique avec les grands marchés nord-américains, sous le même fuseau horaire (destination BPO de nearshoring), mais aussi du pool de professionnel multilingues (Français, Anglais, Espagnol, Créole) qui abondent dans le bassin d'emplois national. Comme facteur de différenciation non négligeable, Haïti est le seul pays francophone de la région, ce qui le place en pole position et lui confère un avantage comparatif par rapport à ses concurrents régionaux directs pour accueillir des centres de services pour des clients des grandes entreprises francophones du Québec.

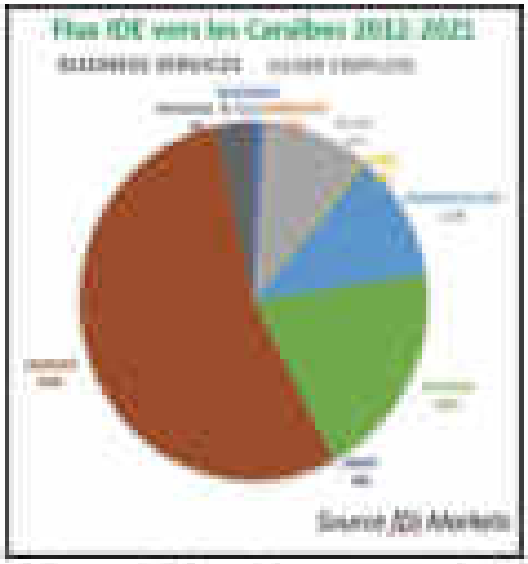


Figure 4 : Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur des business services



Figure 5 : Marchés cibles pour développer le BPO. Source : étude Avasant secteur BPO Haïti 2014

[9] Une étude détaillée sur le secteur BPO en Haïti a été réalisée par la firme AVASANT entre 2013 et 2015.

et du Canada, de l'Europe (France, Suisse, Belgique) et aussi des Antilles Françaises (Martinique, Guadeloupe, Guyane).

Le secteur BPO est très large, et englobe des services basiques du type centres d'appel et attention à la clientèle, jusqu'à des services plus sophistiqués dans les secteurs des télécoms, de la banque et des assurances, en passant par les pourvoyeurs de services Internet (les ISP : Internet services providers), les plateformes de vente en ligne, la programmation (computer, codage) et la numérisation de données. En Haïti, compte tenu de certaines contraintes inhérentes liées à la qualification de la main d'œuvre (comme l'absence de pool d'ingénieurs et techniciens de pointe), le pays doit utiliser ses facteurs de différenciation et ses points forts comparativement, pour se concentrer sur les services de base de la pyramide du secteur BPO que sont les centres d'appel, le télémarketing, le supports Back office et les services à la clientèle. Puis, en fonction de la crédibilité acquise dans ces segments de marchés, le pays pourra monter en gamme et se positionner pour accueillir une offre plus large et diversifier la palette de services offerts dans ce secteur.

Atouts d'Haïti pour le BPO :

- Haïti est une destination géographique de proximité ou « nearshore destination » pour desservir les grands marchés de l'hémisphère Nord des Etats-Unis et du Canada sous un même fuseau horaire, avec un pool de professionnels multilingues, maîtrisant Français et Anglais ;
- Des coûts de services horaires plus bas que les autres pays de la région et une législation du marché du travail plus flexible et moins contraignante, tant sur les heures supplémentaires que sur le travail de nuit ;

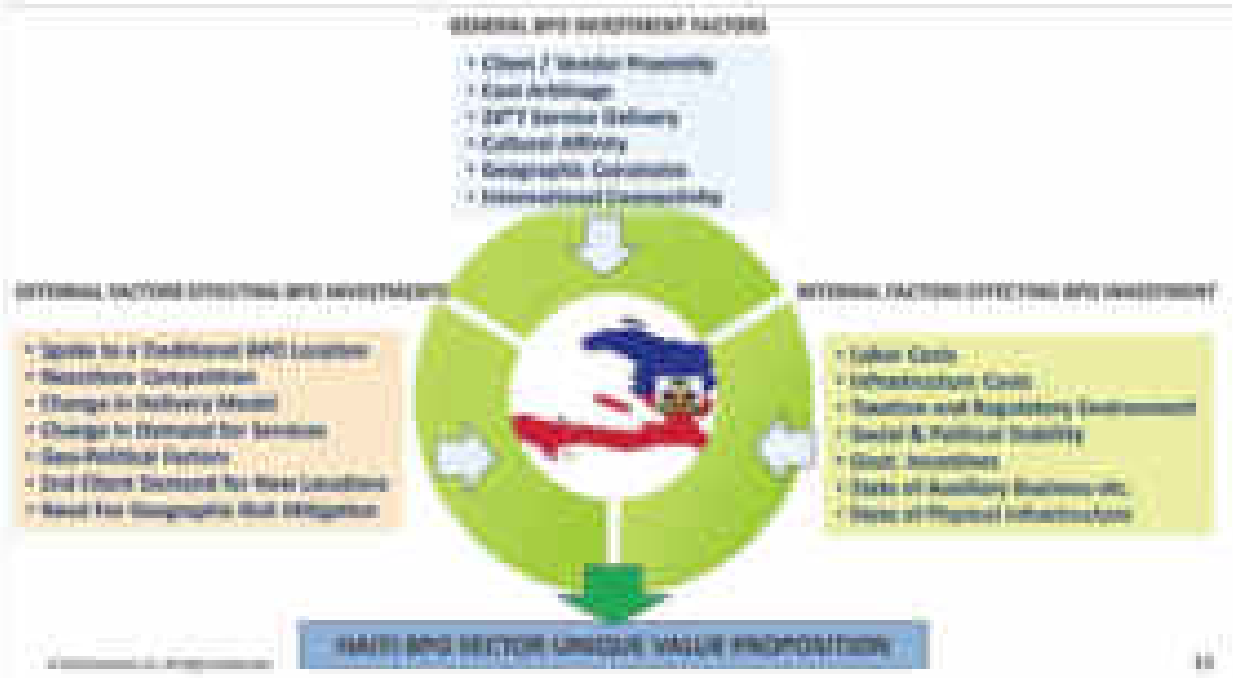


Figure 8 : Facteurs influençant la qualité de l'offre BPO en Haïti. Source : étude Avasant 2014

- Existence d'infrastructures physiques présentant des offres de services intégrés d'hébergement comme le Parc Industriel Métropolitain (PIM) situé à Port-au-Prince, à 4 kilomètres du port et à moins de 1 kilomètre de l'Aéroport International (PAP), le Parc Industriel de Caracol (PIC) dans le Nord s'étalant sur 250 hectares, avec connexion internet, approvisionnement autonome et fiable en électricité, location de buildings en subside. Ces mêmes facilités sont disponibles dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince, à la zone franche industrielle CODEVI à Ouanaminthe, sur la zone frontalière Haïti – République Dominicaine au Nord du pays ;
- Infrastructures télécoms offrant des connexions internet haut-débit 4-G grâce à l'extension de la fibre optique connectant les Etats-Unis et la région Caraïbes – Amérique Centrale. Par ailleurs, STARLINK et SWARM, les géants de l'internet par satellites de la société américaine SpaceX ont reçu récemment de l'Autorité de régulation des Télécommunications (CONATEL) l'autorisation de déployer leurs services en Haïti. Le haut débit Internet que réclame généralement cette industrie est disponible en Haïti.
- Bonne desserte aérienne avec des vols quotidiens reliant New York JFK, Miami et Fort- Lauderdale à la Capitale Port-au-Prince et la deuxième ville du Pays Cap-Haïtien, à proximité de laquelle se trouvent le PIC et la zone franche industrielle CODEVI. Les aéroports internationaux de Port-au-Prince et du Pays Cap-Haïtien offrent également des vols vers l'Europe et les Caraïbes.
- Un « Pack Incentive » très avantageux au regard du Code des Investissements de 2002 qui accorde au secteur les avantages incitatifs suivants :
  - Exonération totale des impôts sur le revenu sur une période de 15 ans, assortie d'une exonération partielle sur les 5 prochaines années ;
  - Exonération des droits de douane pour l'importation des équipements bureautiques, véhicules de fonctions et de services ;
  - Rapatriement totale de 100% du capital investi et des bénéfices ;
  - Dépréciation accélérée des actifs, y inclus les accès périphériques, computers et logiciels.

À tout cela s'ajoute la possibilité de bénéficier de programmes de formation pour une meilleure qualification de la main d'œuvre locale (upgrade skills workforce) de la part des bailleurs et organisations internationales, basés sur le fait que Haïti fait partie des Pays les Moins Avancés (PMA) et bénéficie en ce sens des dispositifs préférentiels donnant accès à des dons non remboursables.

3.2.3.3. Construction – Projets immobiliers

Le secteur est considéré prioritaire pour le développement de l'économie nationale au regard des articles 41 et 42 du Code des investissements de 2002. Il existe un déficit considérable dans le secteur immobilier en Haïti à la fois pour le logement, l'immobilier locatif et les espaces de bureaux modulables pour les entreprises. Pour booster le secteur de l'immobilier,[9] le Gouvernement a pris un Arrêté concernant le Logement en 2013, fixant les modalités pour bénéficier des dispositions incitatives prévues dans le Code des investissements pour des investisseurs et développeurs désireux d'investir dans des projets immobiliers.[10] » Les investissements réalisés dans le secteur sont éligibles pour bénéficier des garanties offertes par le Code des investissements ainsi que les avantages incitatifs prévus aux dispositions générales des articles 20 à 28 dudit Code.

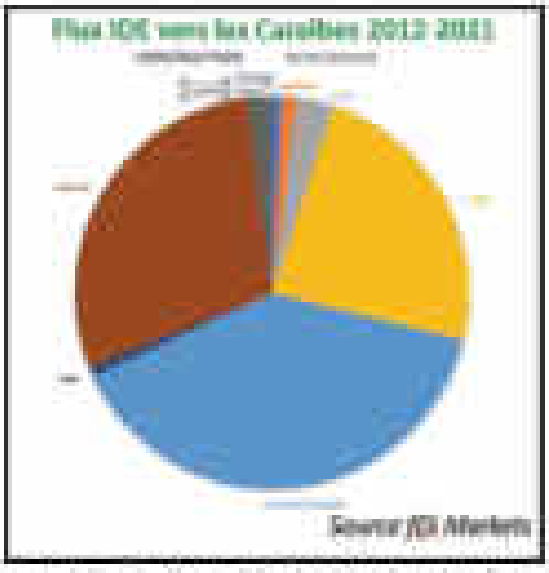


Figure 7 : Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur de la construction

« Les mesures incitatives générales prévues dans le Code des investissements et celles prévues aux articles 3 et 4 du présent Arrêté s'appliquent aux investissements réalisés dans des logements favorisant l'utilisation des énergies renouvelables (Article 6)

Les projets de développement de zones industrielles, de zones franches, de zones touristiques, écologiques ou culturelles qui comprendront une composante d'investissement immobilier pourront bénéficier des avantages incitatifs prévus aux articles 3, 4, 5 et 6 du présent Arrêté. »

9. Loi-cadre du 23 août 2013 définit l'activité immobilière comme étant toute activité commerciale consistant à vendre des biens immobiliers.
10. Projet immobilier : projet visant l'acquisition d'actifs offrant des logements et les services de base adéquats, respectant les lois et normes d'urbanisme. Ce projet peut être une composante d'un projet de développement de zones mettant en valeur les potentiels économiques du pays comme des zones industrielles, des zones franches, des zones touristiques, écologiques, ou culturelles.

3.2.3. Secteurs d'exploration

3.2.3.1 Economie Bleue

L'économie bleue est un axe important de la stratégie de développement d'Haïti ; basée sur une exploitation durable et éco-responsable des ressources marines et fluviales, elle propose une approche innovante du développement économique et ouvre des opportunités de création de valeur et d'emplois dans des secteurs très divers (aquaculture, pêche, agriculture, tourisme, transport, construction..) tout en contribuant aux objectifs de développement durable du pays. La principale initiative haïtienne dans ce domaine est le projet d'économie bleue inclusive (I-BE) sur les Départements du Nord et du Nord-Est.

Le CFI prend en compte cette priorité dans sa stratégie et contribuera au développement de l'économie bleue en Haïti à deux niveaux :

- La prospection d'investisseurs internationaux susceptibles d'investir dans l'économie bleue, notamment dans les secteurs du tourisme (3.2.1.3), et des secteurs pêche et aquaculture (3.2.3.2) et transport maritime (3.2.3.3);
- L'appui aux projets de développement nationaux, notamment ceux portés par des entreprises nationales.

3.2.3.2. Pêche et Aquaculture

Avec ses 1 535 km de côtes et un plateau continental de 500 km2, Haïti est le deuxième pays de la Caraïbe, après Cuba, bénéficiant d'une vaste façade maritime, ce qui offre des potentialités considérables en matière de pêche.[9] Le pays compte près de 20 000 hectares de plans d'eau naturels et artificiels et près de 800 hectares de plans d'eau temporaires qui sont remplis pendant la saison pluvieuse. La pêche maritime seule peut générer environ 100 000 emplois, principalement en zones côtières. Toutefois, la pêche et l'aquaculture sont essentiellement traditionnelles et peu modernisées. La flotte de pêche nationale compte environ 300 unités. Il y a donc une opportunité d'investissement dans la pêche en haute mer et une aquaculture industrielle utilisant des technologies halieutiques modernes et appliquant les normes sanitaires internationales en vue de booster les exportations, notamment des langoustes.[10] Les produits provenant de cette filière ne seront pas seulement destinés à satisfaire le marché local mais aussi au marché régional plus large, sans droits de douane au sein de la CARICOM.

3.2.3.3. Transports Maritimes : Cabotage, Ferry

Plus d'une trentaine d'îles habitables compose l'archipel des Caraïbes avec pour principal lien organique, la mer en partage. Néanmoins, les îles de l'arc caribéen ne sont pas bien connectées et souffrent d'un problème de desserte maritime. Or,

9 https://agriculture.gouv.ht/wp-content/uploads/2020/07/La-Peche-en-Haiti.pdf et https://ihsi.ht/peche-aquaculture/
10 https://ihsi.ht/peche-aquaculture/

cette desserte est importante, notamment pour la logistique d'approvisionnement, étant donné la proximité entre ces îles. Le cabotage répond parfaitement à ce besoin et à cette demande. Haïti étant l'une des plus grandes îles de la Caraïbe, le CFI a décidé dans son plan stratégique multi-annuel de prospecter et développer les opportunités économiques liées au cabotage et aux ferries, pour développer le transport maritime des biens et des marchandises. Aux solutions traditionnelles de propulsion à moteurs utilisant le fuel ou les bio- fuels, il existe des solutions innovatrices et écologiques utilisant l'énergie solaire.[18] Ces modèles souvent utilisés pour des solutions de transports côtiers interurbains conviennent particulièrement à Haïti pour une double raison : 1) ceci permet de suppléer et compléter l'offre déficiente de transports de passagers et de marchandises, où des récoltes se perdent et n'arrivent pas à atteindre les centres de consommation urbains à cause notamment des routes qui sont généralement en très mauvais état ; et 2) le soleil rayonne en Haïti à longueur d'années. Enfin, de telles solutions s'inscrivent également dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

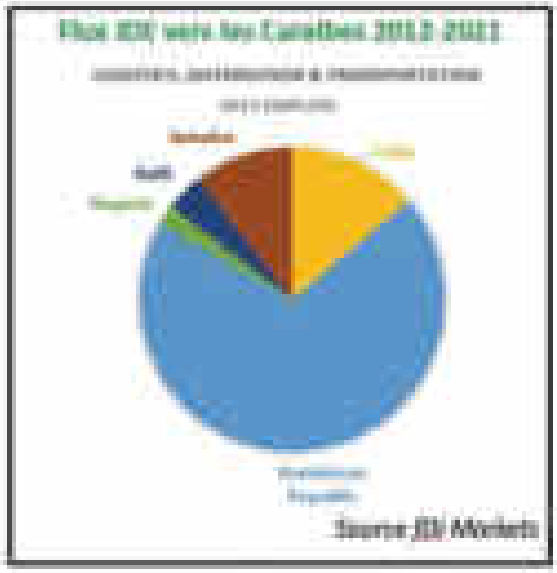


Figure 8 : Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur de la construction



Figure 9 : Carte des îles Caraïbes. Crédit photo : Croisilamer, www.croisilamer.com



Figure 10 : Taxi solaire de transport fluvial à Valdivia, Chili. Crédit photo : Carlos Sanchez, Energy News

La place de choix accordée aux solutions innovantes dans ce document se retrouve dans cette section. Le cabotage et les ferries sont des moyens de transports très

[18] Solutions de type bateaux pour les transports en commun utilisant l'énergie solaire. https://www.energynews.es/en/tag/solar-boats-transporte-fluvial-en-transporte-publico-en-la-capital-chilena-de-valdivia/

utilisés dans des économies similaires à Haïti. Développer de telles solutions permet de réduire les pressions sur les infrastructures routières, de diminuer les congestions au niveau de la circulation et de réduire l'émission des gaz à effet de serres. L'innovation se retrouve dans le nouveau cadre d'intervention stratégique du MCI 2022-2027, au niveau de la sous-composante 3 « Innovation – service à la clientèle » de l'axe d'intervention stratégique #2 dont l'objectif est de « faciliter l'accès à un ensemble de services, instruments et outils du MCI dans les différents départements du pays.

Ce mode de transport est aussi adapté pour les transports de passagers et plaisanciers, permettant de développer un hub touristique régional qui se différencie des grandes croisières transatlantiques. Il ne s'agit nullement de concurrencer ces paquebots qui apportent un flot de touristes importants pour le développement économique et touristique de la région. Il s'agit au contraire de diversifier l'offre de tourisme régional et de cibler un nouveau segment de marchés, où il existe des voyageurs avides d'explorer et de découvrir leur environnement marin immédiat.

Les opportunités dans ce secteur sont telles que la compagnie française CMA CGM – déjà présente dans les opérations portuaires en Haïti – vient de créer une ligne régulière qui relie le Mexique à Porto-Rico et la Jamaïque.[9] La compagnie mexicaine



Figure II : Un des trois navires de la CMA CGM qui assurent la route Mexique, Jamaïque, Porto Rico
Crédit photo : le Journal de la marine marchande

[9] Journal Journal de la marine marchande (consulté le 15 novembre 2022). https://www.journalmarinemarchande.eu/article/cma-cgm-lance-nouvelle-ligne-mexique-jamaique-porto-rico

Driver (Grupo Inversor Veracruzana) se lance également dans le cabotage sur la même zone, en ajoutant Cuba dans ses dessertes.

En plus des deux principaux secteurs susmentionnés qui rejoignent la rubrique de l'économie bleue, deux autres filières porteuses viennent compléter les secteurs d'exploration :

3.2.3.4. Energies Renouvelables

Il existe un gisement d'opportunités à saisir dans le secteur des énergies renouvelables en Haïti. En plus du fait que l'offre d'énergie électrique est faible et peu fiable, le Gouvernement a pris des mesures pour réguler et dynamiser le secteur en créant l'Autorité Nationale de Régulation du Secteur de l'Energie – ANARSE,[20] qui couvre toutes les activités de production, transport, distribution et commercialisation. Les opérateurs du secteur de l'énergie sont assujettis aux dispositions fiscales et douanières du droit commun en vigueur et applicables. Toutefois, pour des raisons d'intérêt général, il peut être accordé des avantages financiers, fiscaux, et douaniers spécifiques aux opérateurs du secteur de l'électricité en fonction de :

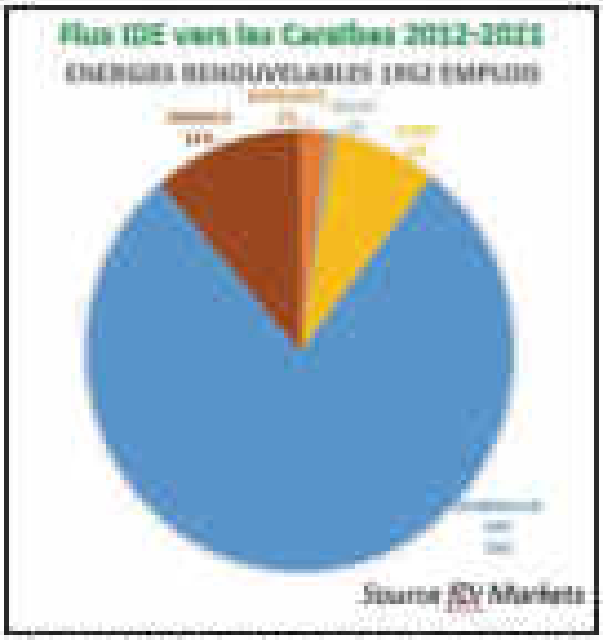


Figure 12 : Répartition par pays des flux IDE vers les Caraïbes sur la période 2012-2021 dans le secteur des énergies renouvelables

- La nature du cahier des charges ;
- Le niveau d'investissement exigé;
- La nature des travaux à entreprendre pour moderniser le réseau, la distribution et la commercialisation.

Quoique Haïti offre des opportunités pour le développement de l'éolien, c'est surtout l'énergie solaire qui dispose d'un potentiel de développement à grande échelle, le pays étant ensoleillé toute l'année. Des pays semblables à Haïti ont fait le choix de l'énergie solaire pour répondre à leurs besoins en énergie électrique, réduire la dépendance aux énergies fossiles tout en réduisant considérablement la facture et du même coup diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre. C'est le cas du Maroc,[21] qui possède l'une des plus grandes fermes photovoltaïques au monde ou encore de la Nouvelle Calédonie.

20 : L'ANARSE a été créée par le Décret du 8 janvier 2015 et publié au Journal Officiel Le Moniteur du 23 au 3 février 2015.

21 : Le Maroc a construit l'une des plus grandes fermes solaires du monde en plein désert à Ouarzazate pour une production totale de 580 MW, mise en service graduellement, la première est totalement opérationnelle en 2018. Les principaux bailleurs du projet sont : Fonds pour les Technologies Propres, Union européenne (UE) / Ministère fédéral allemand de l'Environnement, Banque mondiale, Banque africaine de développement, et Banque européenne d'investissement. (https://www.lesmarocains.com/le-maroc-construit-la-plus-grande-centrale-solaire-du-monde/)

3.2.3.5 Connectique et Assemblage de Composants Électroniques

La connectique joue un rôle essentiel dans l'industrie d'assemblage électrique, informatique et des télécommunications, permettant des connecter des appareils pour le transfert des données, de photos et de vidéos ainsi que pour l'alimentation et la recharge électrique. Les ports, les prises et les connecteurs périphériques sont très sollicités et leur utilisation très répandue. Ce sont des processus d'assemblage relativement simples (du type plug-and-play) qui ne nécessitent pas d'une main d'œuvre hautement qualifiée, contrairement aux cartes mémoires, le codage informatique, les logiciels et progiciels qui font appel à des ingénieurs et des codeurs qualifiés. Ainsi, Haïti a une très nette carte à jouer en cherchant à s'assurer de l'implémentation de ces types d'industrie qui sont très présents dans la région depuis les années 1990. Le plus souvent implantés dans des zones franches industrielles, car ce sont des composantes destinées à être réexportées, ces industries pourvoient des emplois aux couches moyennes de la population ne nécessitant pas nécessairement d'avoir un bagage technique élevé.

La présence même de ces genres d'industries dans le bassin d'emplois, en plus de permettre de la diversification, permet à terme de créer un terrain propice pour acquérir et développer de nouvelles compétences techniques plus pointues permettant de répondre à des besoins plus larges des industries informatiques et électroniques.

A travers les sections d'exploration ci-dessus que sont les « énergies renouvelables », « la connectique et l'assemblage de composantes électronique », il s'agit de sortir des sentiers battus et de se projeter sur des secteurs innovants et créateurs de valeur pour l'économie haïtienne, dans un environnement industriel et commercial en mutation constatée. Ces choix rejoignent la préoccupation du MCI sur l'innovation, telle qu'énoncée dans l'Axe d'intervention stratégique #2, au niveau de la Sous-composante 3 pour ce qui relève de l'innovation.

4.AXES STRATEGIQUES

4.1. Axe stratégique 1 : Développer et Structurer l'Offre d'Haïti aux Investisseurs

La République d'Haïti est idéalement située à proximité des trois plus grandes économies de l'hémisphère Nord que représente le bloc de libre-échange des Amériques ALENA,[21] composé des Etats-Unis, la plus grande économie mondiale, le Canada et le Mexique. Ce positionnement géographique place le pays dans une situation idéale pour accueillir et développer des industries de production des biens et services destinés à couvrir et desservir les besoins de ces marchés.

4.1.1. Maîtriser et Présenter de Manière Intelligible et Fluide ce que Haïti Offre aux Investisseurs

4.1.1.1. LOIS DU CONGRÈS AMERICAIN HOPE / HELP

Les lois « HOPE / HELP ACT » sont un dispositif unique dont bénéficia Haïti dans le secteur du textile. Aucun autre pays de la région Caraïbe et Amérique Centrale ne bénéficie d'un tel accès préférentiel sur le marché américain avec exemption de tous droits de douane. Ces lois représentent des sources d'avantages compétitifs exclusifs.

En 2006, le Congrès des Etats-Unis a approuvé la loi sur l'opportunité de l'hémisphère haïtien par l'encouragement du partenariat – HOPE.[22] Deux ans plus tard, en 2008, le Congrès a fait une extension du projet de loi sous le nom de HOPE II qui inclut une augmentation du niveau de préférence tarifaire (TPL) pour les produits tissés et tricotés et l'inclusion des bagages, des couvre-chefs et des vêtements de nuit.

Le programme de relance économique haïtien (HELP) a été décidé en mai 2010. Il étend le traitement avantageux en franchise douanière à d'autres produits textiles et vestimentaires en provenance d'Haïti.[23] La loi HELP s'ajoute à la loi HOPE et contribue à étendre la livraison hors taxes au marché américain pour environ 1 500 produits dans le cadre du Système généralisé de préférences (SPG- Generalized System of Preferences). Il a élargi et prorogé les programmes de préférences en cours au titre des Lois HOPE et HOPE II. Ces préférences doivent expirer le 30 septembre 2025. Une demande d'extension des Lois HOPE / HELP a été introduite par devant le Congrès des Etats-Unis. Des négociations sont en cours et Haïti est très actif dans le processus de lobbying pour obtenir le renouvellement.

Il y a encore des pans entiers des avantages offerts par les Lois HOPE / HELP qui ne sont pas ni explorés, ni utilisés. Aujourd'hui, le pays fabrique en majorité des produits textiles

21 ALENA : Accord de libre-échange nord-américain (en Anglais NAFTA North American Free Trade Agreement)
22 https://www.export.gov/apex/article2?id=Haiti-Trade-Agreements
23 https://www.premierlaw.us/what-are-the-hope-and-help-acts/

de masse comme des T-shirts en coton, jeans, habillements sportifs. Cependant la loi fait aussi provision pour certains produits textiles plus élaborés, tricotés ou brodés, des vêtements professionnels, des dessus de chaussures en cuir ainsi que des articles de bagagerie.

4.1.1.2. « Pack Incentives » pour les Investisseurs

Le Code de Promotion des Investissements de 2002 accorde des avantages incitatifs aux investisseurs désireux de s'installer en Haïti et d'investir dans les secteurs prioritaires pour le développement économique national et la création d'emplois. Il présente un régime qui est de loin le plus avantageux de la région, avec des exonérations douanières et fiscales, des exonérations sur la masse salariale ainsi que la possibilité de rapatrier, sans restriction aucune, l'ensemble des bénéfices générés par les entreprises.

Accès Préférentiels aux Marchés Régionaux et Continentaux

En tant que Membre à part entière de la CARICOM, et dans le cadre de la mise en œuvre du projet de Marché et Economie Unique – CSME (CARICOM Single Market And Economy), tous les investisseurs étrangers qui s'installent en Haïti bénéficient automatiquement de l'accès aux marchés des 14 autres pays membres de la CARICOM pour leurs produits fabriqués en Haïti. Cet accès est sans aucune restriction et libre de tous droits de douane. Par ailleurs, en tant que pays du groupe des PMA (pays moins avancés), les produits fabriqués en Haïti bénéficient d'un accès préférentiel et sans droits de douane aux 27 pays membres de l'Union Européenne dans le cadre de l'initiative sur les importations « Tous Sauf les Armes ».

Disponibilité d'une Main d'œuvre Compétitive Comparée aux Autres Pays de la Région

Haïti dispose d'une force de travail sans égal par rapport aux autres pays de la région Caraïbe et Amérique latine. La main d'œuvre est jeune (moyenne d'âge 24 ans), abondante et à bon marché. C'est le pays avec la force de travail la moins chère de toute la région.

Infrastructures d'Accueil : Trois Parcs Industriels en Zones Franches

Le pays dispose de trois grands parcs industriels en zone franche capables de répondre aux besoins des investisseurs et d'accueillir leurs entreprises. 1) Le parc métropolitain de la Société Nationale des Parcs Industriels (SONAPI) se situe à l'Ouest dans la capitale, à Port-au-Prince ; 2) le Parc Industriel de Caracol (PIC) se situe au Nord, à proximité du Cap-Haïtien, la deuxième ville du pays et ; 3) le Parc de la Compagnie de Développement Industriel (CODEVI) se situe à Ouanaminthe, dans le Département du Nord-Est, sur la zone frontalière Haïti – République Dominicaine.



Figure 19 : Zones franches et parcs industriels en Haïti. Source : CFI

4.1.2. Offre proactive « Banque de Projets » présentant un « Catalogue d'opportunités » aux investisseurs

En plus de créer les conditions favorables pour permettre à Haïti d'accueillir et héberger les investissements au niveau de la région, dans sa nouvelle stratégie le CFI doit constituer une offre de projets « sur étagères », « on the shelves » en anglais, prêts à être présentés à des investisseurs qui disposent de financements – cash ou instruments financiers – et qui cherchent des projets dans lesquels investir. Le CFI ne va pas monter en soi ces projets car ce n'est pas de sa responsabilité ni de son mandat. Toutefois, il doit être en dialogue constant avec les opérateurs de l'écosystème des affaires pour identifier les opportunités locales au niveau national et alimenter un catalogue de projets. Ils doivent être des projets « bien ficelés », c'est-à-dire des projets pour lesquels des études de faisabilité techniques et financières ont été effectuées. Ces projets peuvent à 100% être destinés à des financements privés, des joint-ventures (JV), comme ils peuvent être des projets à la recherche de partenariats publics-privés (PPP).

Enfin, le CFI doit être aussi cette vitrine qui permet de faire remonter des informations du terrain sur d'autres opportunités d'appui au développement du secteur privé à l'échelle nationale, comme par exemple des initiatives émanant des partenaires bilatéraux et multilatéraux (BID, WB, UE, USAID, ACDI, AECID…).

4.2. Axe stratégique 2 : « Branding » et « Image Pays »

Dans le cadre de la construction de son image pays, le CFI[21] a piloté en 2017, suite à un mandat express du Président de la République d'alors, un processus de branding qui

21 : Voir rapport final de mars du CFI en annexe.

a permis de créer une « Marque Pays » déclinée à travers une image visuelle (logo) et un impactant message : « Haïti une terre, une âme ». Cette démarche vise à doter le CFI d'un outil marketing efficace permettant d'attirer les entreprises à investir en Haïti plutôt que chez ses concurrents. Dans ce panorama, le territoire Haïtien est assimilé à un produit à promouvoir, aidés par des slogans, des logos et de la publicité. Le CFI a effectué plusieurs rounds de présentation de la Marque Pays aux Autorités du pays, incluant un lancement effectué au Musée du Panthéon National (MUPANAH) en 2019, en présence entre autres du Ministère du Tourisme et du Ministère de la Culture et de la Communication, l'une des institutions intéressées à promouvoir l'image du pays. Depuis, le CFI et les institutions étatiques utilisent cette nouvelle marque pour leur communication à l'étranger auprès des investisseurs, ainsi que dans les foires, fora et expositions internationales. Durant les cinq prochaines années, le CFI compte renforcer le branding déjà initié et promouvoir l'image pays d'Haïti à travers les stratégies décrites ci-après.

4.2.1. Branding CFI « Invest Haïti »

Actuellement le CFI éprouve certaines difficultés à « faire passer son message » en peu de mots à des investisseurs. D'autres API ont connu cette même situation d'embarras et sont parvenus à l'adresser. Certaines API font systématiquement figurer le nom du pays qu'elles représentent dans leur nom commercial (Invest Barbados, InvestIT, JamPro, ProDominicana, Invest Turks & Caicos, Business France, InvestUK). Fort de ces bonnes pratiques, pour améliorer sa communication marketing, le CFI utilisera la Marque Commerciale « INVEST HAITI » pour communiquer et faire la promotion d'Haïti à l'étranger.

Ainsi, dans tous les documents officiels et toutes les correspondances, jusqu'à ce qu'il y ait ce changement au niveau légal, la marque commerciale INVEST HAITI sera toujours accompagnée en sous-titre de la raison sociale « CFI ». Il s'agira dorénavant d'utiliser de manière systématique INVEST HAITI dans toutes les communications et campagnes de promotion du pays à l'étranger, dans un souci de cohérence, d'harmonisation et d'efficacité.

4.2.2. Validation de la marque pays « Haïti, une Terre, une Ame »

En suivi aux rounds de présentations déjà réalisés pour présenter la Marque Pays et le label Invest Haïti aux Autorités haïtiennes, et en concertation avec son Conseil d'Administration (CA), le CFI définira une stratégie de validation et d'adoption de la marque pays. Cette stratégie inclura, entre autres, des ateliers de travail avec les membres du conseil d'administration, des réunions avec des acteurs du secteur publics et privés, des conférences-débats avec les universités et « Think tanks ». L'objectif de ces assises sera de faire adopter la marque pays par les acteurs ciblés. Au terme de la période de validation, l'unité de communication et marketing préparera un rapport qui documentera les actions menées. Ce rapport sera approuvé par le CA du CFI et transmis au bureau du premier ministre en vue de sa validation en conseil des ministres.

4.2.3. Campagnes de communication marketing autour de la marque pays

Dans le cadre de la promotion de la marque-pays, le CFI organisera deux campagnes de communication marketings ciblées. Une dirigée vers ses cibles nationales et l'autre vers ses cibles internationales. La campagne de marketing nationale sera conçue en 2023, mais sera lancée quand la conjoncture socio-politique devient favorable. Son objectif sera d'assurer la visibilité de la marque pays dans un premier temps et ultimement son adoption par les acteurs ciblés. Elle inclura entres autres, une présentation et une relance plus large de la « Marque Pays », afin que les différents acteurs et protagonistes de la vie nationale puissent s'en approprier. En outre, elle inclura des actions de communication pluriannuelle multimédia à travers les canaux de communication suivants : sites web; réseaux sociaux, presse économique, conférences et événements internationaux, newsletters ciblées. Ces actions devront permettre de transformer chaque citoyen haïtien en un ambassadeur ou promoteur de la marque pays. Chaque citoyen sera donc interpelé par les efforts de communications mis en place par le CFI et inciter à croire en la « marque pays » qu'il aura à promouvoir.

La campagne de marketing internationale aura pour objectif d'assurer la visibilité de la marque pays dans un premier temps et ultimement sa notoriété. À l'instar de la campagne nationale, elle inclura des actions de communication pluriannuelle multimédia à travers les canaux suivants : sites web, réseaux sociaux, presse économique, newsletters ciblées, mais aussi des conférences et événements internationaux organisées de concert avec les représentations diplomatiques d'Haïti et des organisations de ressortissants de la diaspora, notamment en Amérique du Nord et en Europe.

En outre, le CFI travaillera avec un « ambassadeur de marque » non rémunéré dans certaines principales villes des pays ciblés. Ces ambassadeurs de marque auront pour tâche de contribuer à la visibilité et à la réputation de la marque pays qui sera matérialisée par Invest Haïti, en faisant du bouche-à-oreille et en publiant des contenus et avis sur différentes plateformes ainsi que leurs réseaux. Certains de ces ambassadeurs seront des entreprises étrangères desservies par le CFI en Haïti, des macros-influenceur comme les dirigeants des associations de ressortissants haïtiens à l'étranger, des célébrités ; les artistes populaires ; des joueurs d'origines haïtiennes, des joueuses haïtiennes, des cinéastes haïtiens.

Ces deux campagnes utiliseront les supports de communication marketing décrits dans la section « Outils marketing ». Les supports appropriés seront disséminés sur toutes les plateformes et tous les réseaux faisant la promotion d'Haïti comme terre d'accueil pour les investissements.

4.3. Axe stratégique 3 : Elaborer une stratégie de prospection ciblée IDE

L'attraction de nouveaux IDE est au coeur de la mission du CFI ; pour mener à bien cette mission l'agence doit considérablement développer son portefeuille de « projets IDE en cours », i.e. projets sur lesquels le CFI est en négociation avec l'entreprise étrangère

porteuse : remise d'offre, visites de terrain, tours de tables, octroi d'avantages incitatifs...
Ce portefeuille peut être alimenté par divers canaux :

- Demandes spontanées d'investisseurs arrivant au CFI via son site web ou via des partenaires tiers (ambassades, chambres de commerce, etc.) ;
- Projets identifiés au travers des efforts d'aftercare du CFI au niveau local, cf paragraphe 5.1 ;
- Projets identifiés par le CFI au travers d'une démarche proactive de ciblage et de prospection d'entreprises étrangères non encore implantées en Haïti.

C'est ce troisième canal, très peu développé pendant les cinq dernières années, qui fait l'objet de l'axe prioritaire 3 du présent plan stratégique.

4.3.1. Deux axes de travail complémentaires d'offre et de demande des IDE

Le CFI développera sa stratégie de ciblage, de façon équilibrée entre les deux axes traditionnels de travail des API :

- **Axe « demande »** : concerne les projets greenfield s'inscrivant dans la stratégie de développement d'une entreprise étrangère pour lesquels elle recherche la meilleure localisation en Haïti ou ailleurs. Le travail de prospection consistera dans ce cas à cibler les entreprises étrangères pouvant porter de tels projets, puis à construire une offre pays adaptée aux projets identifiés. Cet axe de travail est détaillé en paragraphe 4.3.2.
- **Axe « offre »** : porte sur la mise en avant d'opportunités d'investissement en Haïti, généralement portées par des entreprises locales qui boostent la production nationale ou éventuellement dans le cadre de PPP, et qui recherchent des partenaires étrangers intéressés pour investir dans ces opportunités, financièrement ou opérationnellement.

Ce deuxième axe est particulièrement tourné vers les petites et moyennes entreprises nationales (PME/TPME) qui constituent l'essentiel du tissu économique productif national. Il s'agira d'identifier soit des projets innovants, soit des projets d'extension ou de diversification de l'activité en cours, puis de les accompagner pour trouver les ressources financières et/ou en assistance technique nécessaires pour concrétiser lesdits projets. Dans le cadre des entreprises commerciales, cet accompagnement des PME nationales peut se traduire par le ciblage et la recherche de nouveaux marchés d'exportation.

Cet axe a aussi pour vertu de permettre aux PME nationales de faire des sauts qualitatifs tant sur les plans techniques et technologiques. A travers la matérialisation de partenariats avec des entreprises étrangères détentrices non seulement de capitaux frais mais aussi de savoir-faire et des techniques de pointe dans leurs domaines, les PME nationales seront ainsi renforcées et deviendront plus compétitives. Les projets portés

par les femmes et les jeunes bénéficieront d'une attention particulière dans ce volet d'appui au développement des PME/TPME nationales, pour booster l'autonomisation des femmes et l'insertion des jeunes dans l'économie nationale.

Cet accompagnement multidimensionnel des PME/TPME nationales s'inscrit dans la droite ligne des axes d'intervention stratégique du MCI pour la période 2022-2027. Nommément, il recoupe l'axe d'intervention stratégique #2 : « Amélioration et élargissement des services au public-cible du Ministère dont les porteurs de projets et les investisseurs » ; et l'axe d'intervention stratégique #3 :

« Dynamisation de l'effort d'incitation à l'investissement privé », au travers de la Sous-composante 4, Développement des MPME et de l'Entrepreneuriat jeunesse et féminin (Autonomisation des femmes).

Cet axe « offre » doit être développé par le CFI en parallèle à l'axe demande, dans la mesure où :

- Il permettra de s'affranchir dans une certaine mesure des handicaps d'attractivité du pays, tels qu'on a pu le constater sur la période passée, en recentrant les facteurs clés d'attraction sur la qualité de l'opportunité proposée, et la fiabilité du partenaire local porteur du projet ;
- Il permettra aussi d'approcher certains investisseurs avec une « offre concrète » facilitant ainsi la prise de contact ;
- Il facilitera grandement l'insertion dans l'écosystème des investisseurs étrangers, qui interviennent en l'occurrence en appui à des initiatives locales.

Pour développer cet axe, le CFI devra mettre en œuvre deux axes de travail :

- **Recensement et qualification des opportunités locales d'investissement.** Ce travail s'inscrira naturellement dans les activités des officiers de développement local du CFI, en complément de travail de soutien aux investissements locaux. Ce travail sera aussi complété par les actions du service Aftercare qui reste continuellement et périodiquement en contact avec ces entreprises pour, d'une part, s'enquérir de leurs problèmes et leur apporter des solutions appropriées ; et d'autre part prendre connaissance de leurs besoins et de leurs nouveaux projets d'investissements pour les relayer aux directions concernées, notamment la Direction de Facilitation des Investissements (DDF) pour en assurer le suivi et les faire aboutir.
- **Ciblage de catégories spécifiques d'investisseurs.** Si les investisseurs à cibler dans l'axe offre peuvent recouper en partie les entreprises étrangères ciblées dans l'axe « demande », il faudrait les compléter par une catégorie d'investisseurs plus spécifiquement intéressés par des opportunités locales, et non des investissements greenfield mobiles; fonds d'investissements spécialisés, mais aussi la diaspora dont un certain

nombre de membres sont intéressés pour investir dans des projets dans leur pays natal (cf paragraphe 5.6).

Des actions ciblées auprès des investisseurs de la diaspora constituent un fil conducteur qu'on retrouve tout au long du document. Cette approche prend davantage d'importance et de relief lorsqu'il s'agit d'identifier des investisseurs potentiels désireux d'explorer des possibilités d'affaires en Haïti et de s'associer avec des PME nationales. Les affinités culturelles qui existent entre les deux parties contribuent à faciliter le rapprochement et dans une certaine mesure permettent plus facilement de conclure des affaires.

4.3.2. Programme de prospection ciblée d'IDE

L'approche retenue est celle d'un programme de prospection ciblée d'entreprises, développé dans la durée et comprenant trois volets :

- **Volet 1** : Constitution et alimentation continue d'un portefeuille de « prospects actifs », i.e. d'entreprises étrangères non présentes en Haïti et susceptibles d'avoir à court ou moyen terme des projets d'investissement sur lesquels Haïti pourrait proposer une offre de localisation pertinente ;
- **Volet 2** : Développement d'une relation dans la durée avec les « prospects actifs » visant in fine à l'identification de projets IDE, au travers des objectifs opérationnels suivants :
  - Convaincre le prospect des atouts d'Haïti pour ses projets d'investissement à venir
  - Positionner le CFI comme un acteur fiable pour l'accompagner dans l'étude de ses projets ;
  - Comprendre la stratégie de développement de l'entreprise et qualifier son potentiel de génération IDE ;
  - Enfin, identifier le moment venu, et le plus en amont possible, le projet d'IDE que l'entreprise envisage de mettre en œuvre.
- **Volet 3** : Pour chaque projet IDE identifié, engager avec l'entreprise porteuse une négociation incluant : remise d'une offre de service, réponse aux questions, visite de terrain, octroi des aides incitatives, et in fine finalisation de la décision d'investissement.

La structuration et les trois (3) volets constitutifs du programme de prospection ciblée d'IDE, cœur de métier du CFI, rejoignent d'emblée l'axe d'intervention stratégique #4 du MCI : « Développement du Secteur Privé », au travers de la Sous-composante 2 : Attraction et promotion des investissements étrangers.

Le programme de prospection devra être mis en œuvre pour l'essentiel par une équipe dédiée

« prospection IDE » au sein de la direction de la promotion des investissements, incluant deux ou trois prospecteurs internationaux disposant des qualifications requises pour ce type de travail (cf Annexe 4 – Profils de poste). Cette équipe prospection devra pouvoir s'appuyer :

- En interne, sur les autres services intervenant dans l'élaboration des argumentaires, l'analyse sectorielle et le benchmark concurrentiel (direction des études, cf paragraphe 5.2), dans le travail d'aftercare auprès des entreprises étrangères présentes en Haïti (paragraphe 5.1)
- En externe, sur ses relais naturels sur les pays cibles que sont les services diplomatiques et les Haïtiens de la diaspora (« Haïti Business advocates »), cf paragraphes 5.6 et 5.7.

4.3.2.1. Volet 1 : portefeuille de « prospects actifs »

VI-1 : Alimentation du portefeuille

L'équipe prospection disposera pour lancer son travail début 2023 d'un portefeuille « brut », composé de la liste de prospects identifiés par le CFI durant la période 2017-2022 , complétée par une liste additionnelle d'environ 350 entreprises étrangères considérées comme « prospects potentiels » ; cette liste a été élaborée fin 2022 par l'ATI, en collaboration avec le CFI –, dans le cadre du projet HA- I.B33, et sur la base des priorités sectorielles et proposition de valeur retenues par le présent plan stratégique. Ce portefeuille initial devra être alimenté en permanence par de nouveaux prospects potentiels, identifiés au travers de techniques d'intelligence économique et data mining auxquelles l'équipe sera formée durant le premier semestre 2023, mais aussi des contacts spontanés arrivés par le site web ou des partenaires tiers. La participation à quelques événements internationaux bien sélectionnés (par exemple Caribbean Investment Forum) ainsi que les actions de promotion collective du CFI (webinaires, séminaires de promotion à l'étranger) permettront également d'identifier de nouveaux prospects potentiels, voire directement des « prospects actifs ». Cette alimentation continue en nouveaux prospects potentiels est essentielle pour assurer in fine un nombre suffisant de « prospects actifs », une fois éliminés les entreprises jugées non-pertinentes suite au travail de qualification puis de prise de contact avec les prospects.

VI-2 : Qualification des prospects

La bonne gestion du portefeuille reposera avant tout sur la qualité du travail de qualification des entreprises qui devra être réalisé pour chaque contact par l'équipe de prospection. La classification suivante permettra ainsi aux prospecteurs d'optimiser la gestion de leur temps de travail et notamment de leurs actions de prospection en distanciel ou en mission de terrain :

Tableau 1 : Classification des actions de l'équipe de prospection par catégorie d'entreprise

Code	Catégorie	Actions attendues de l'équipe de prospection du CFI
EAQ	Entreprise non encore qualifiée, potentiel IDE à valider	Due diligence à faire pour qualifier le prospect et son intérêt à priori
ESP	Entreprise jugée sans potentiel, suite due diligence ou premier contact	A conserver pour mémoire dans la base de données ; pas d'autre action requise
EPP	Entreprise qualifiée comme prospect potentiel, non encore contactée	A contacter ASAP pour engager le dialogue et valider l'intérêt (➔PAC) ou non (➔ESP)
PAC	Prospect actif ; en cours de dialogue avec le CFI	Contact régulier, envoie d'informations, invitations événements, réponse aux questions
VIP	Very important Prospect : prospects actifs jugés comme prioritaires au vu de leur potentiel à générer un projet IDE	Contact continu, invitations à rencontres de haut niveau (Président, Ministres, ambassadeur, DG CFI..)
PID	Prospect avec projet IDE en cours de négociation	Contact permanent, négociation en cours

Le travail d'animation du portefeuille devra être suivi au travers de deux indicateurs internes de performance :

- ➔ Nombre de nouveaux contacts alimentés chaque année dans la base.
- ➔ Nombre de prospects actifs (PAC+VIP+PID) en portefeuille.

4.3.2.2. Volet 2 : relation avec les prospects actifs, du premier contact à l'identification de projet IDE

V2-1 : relation avec les prospects actifs

L'approche prioritaire retenue est celle individualisée, ou « B2B » ; elle suppose donc de contacter individuellement chaque prospect potentiel pour lui présenter les atouts d'Haïti et les services du CFI, et comprendre en retour sa stratégie et son intérêt potentiel - à court ou moyen terme- pour investir en Haïti. Ces contacts peuvent être réalisés par trois canaux :

- ➔ Contact direct présentiel -avec le niveau approprié d'interlocuteur, CEO, directeur du développement, directeur Amériques ou Caraïbes..-

dans le cadre d'un rendez- vous organisé au siège de l'entreprise, ou éventuellement en marge d'un événement auquel elle participerait ainsi que le CFI ; ce type de contact est le plus efficace mais suppose l'organisation de missions de prospection à l'étranger ;

- Contact distanciel en visio-conférence ; plus facile à organiser, mais moins efficace pour créer la relation ; cela peut être un bon préalable à un RDV en mission de prospection, ou à une invitation à rencontre lors d'un déplacement du prospect en Haïti ou sur un évènement tiers. Tout premier contact distanciel jugé positif -et donc avec prospect qualifié PAC ou à fortiori VIP – devra toujours être suivi, aussi vite que possible par un rendez-vous physique, si possible avec l'équipe CFI, le cas échéant avec les relais du CFI dans le pays (cf 5.6 et 5.7) ;

- Contact opportuniste lors d'événements (conférences, séminaires..), avec des entreprises non encore identifiées et qualifiées ; ce type de contact peut être un complément utile au travail de ciblage mais ne doit en aucun cas être au coeur de la stratégie d'alimentation et qualification des prospects.

V2-2 Identification et qualification d'un projet IDE

La qualification des projets identifiés est l'étape la plus importante mais aussi la plus sensible dans la chaine de valeur du travail de prospection et d'accompagnement des IDE. Plusieurs problèmes -et risques associés- se posent en effet lorsque le prospecteur pense avoir identifié un projet d'IDE auprès d'un prospect qu'il suit :

- S'agit-il bien d'un vrai projet pour l'entreprise, et à quel stade de murissement et de formalisation interne est-il arrivé ?

- Qu'est-ce que l'entreprise veut faire exactement (description du projet) et de quoi a-t-elle besoin pour en finaliser l'étude et y inclure éventuellement l'option Haïti ?

- Enfin, comment ce projet s'inscrit-il dans les priorités de développement du pays et la stratégie de ciblage du CFI, et quel niveau d'accompagnement faut-il prévoir, dans un contexte de ressources limitées ?

Le CFI mettra en place dès 2023 deux outils simples permettant de formaliser et tracer la réponse à ces questions :

- La « Revue de Contrat projet IDE »

Ce document, à mettre en place pour chaque projet IDE traité, documente 4 points clés pour le bon traitement du projet :

- Description la plus détaillée possible du projet : objet, besoins fonciers et utilités, besoin RH, caractéristiques techniques...

- Critères de localisation
- Informations attendues par l'entreprise et que le CFI s'engage à fournir
- Délais et dates limites de l'instruction du projet par l'entreprise : remise du dossier d'offre, visites de terrain, décision, démarrage de l'activité…

Son contenu doit ensuite être formellement validé par l'entreprise, qui confirme ainsi la réalité de son projet et les informations et appuis qu'elle attend du CFI.

Cette validation permet ainsi d'éviter tout malentendu futur avec l'entreprise, sur ses attentes, ou le contenu de son projet, mais également de documenter en interne du CFI la réalité du projet détecté et du travail attendu pour le traiter. Cette revue de contrat projet IDE contribue ainsi au respect des valeurs de service client et transparence adoptées par le CFI ;

- Un « ranking projet » ou « indice de qualité projet », basé sur une grille de 5 critères propre au CFI, qui permettra de classer chaque projet, dès son identification, selon son importante stratégique pour le pays, et pour les objectifs opérationnels du CFI.[28]

La grille de notation suivante sera utilisée pour la phase pilote de mise en place de cette démarche, en 2023 ; elle devra être évaluée début 2024, et éventuellement ajustée si besoin.

Critères d'évaluation : Contribution…	0 Faible ou nulle	1 Moyenne	2 Forte, stratégique
1. À l'un des secteurs prioritaires			
2. À la création d'emplois			
3. Aux exportations du pays			
4. À la réduction des importations			
5. Aux ODD prioritaires du pays			
Total			

Figure 14: Grille de notation des projets

[28] Il est à noter que cette démarche de ranking projets, encore peu courante il y a quelques années, est de plus en plus utilisée par les IDE, en particulier pour la prise en compte des objectifs de développement durable de plus en plus intégrés dans les politiques des APE.

Chaque projet IDE identifié pourra ainsi être classé comme :

- « Platinum » si la note agrégée est égale à 9 ou 10
- « Gold » si elle est égale à 7 ou 8
- « Silver » si elle est égale à 5 ou 6
- « Standard » en dessous de 5.

Ce ranking, tels que mis en œuvre par plusieurs API aujourd'hui, a une triple utilité :

- Orienter le travail de prospection vers les projets à plus forte valeur pour le pays (platinum) ;
- Ajuster le niveau d'effort à fournir par le CFI pour chaque projet si les ressources RH disponibles sont limitées à un instant donné, en donnant le maximum pour les projets les plus stratégiques ;
- Faciliter le monitoring et la lecture du reporting par les instances de tutelle de l'agence.

Deux indicateurs seront également mis en place pour chaque projet IDE traité par le CFI :

- Indicateur de Volatilité du projet, mesurant le niveau de concurrence au moment de l'identification du projet :
  - 0 : très peu volatile ; décision de principe déjà prise pour Haïti
  - 1 : moyennement volatile ; concurrence entre plusieurs pays, mais Haïti favori
  - 2 : fortement volatile : concurrence entre plusieurs pays dont Haïti, mais pas favori
  - 3 : très fortement volatile : Haïti très en retard sur ses concurrents
- Indicateur de Valeur Ajoutée du CFI, mesurant l'importance du travail fait par le CFI en fin de traitement du projet :
  - 0 : pas de Valeur ajoutée (VA) du CFI sur la décision d'implantation du projet IDE en Haïti
  - 1 : VA marginale ; pas décisif, mais appréciée par l'entreprise investisseuse
  - 2 : VA forte ; a contribué grandement à la décision positive de l'investisseur
  - 3 : VA décisive : sans le travail du CFI le projet ne se serait pas implanté en Haïti

Ces deux indicateurs seront très utiles pour évaluer l'impact du travail du CFI sur l'attraction des projets qu'il contribue à implanter dans le pays, et contribuer à la transparence sur les résultats obtenus.

L'efficacité de cette stratégie de prospection, déroulée sur 5 ans, reposera en particulier sur trois facteurs critiques :

- Une mise en œuvre dans la durée ; si des « quick wins » sont bien sûr souhaitables et toujours possibles, les fruits de ce travail engagé à partir de janvier 2023 devront avoir le temps de mûrir et ne seront pour beaucoup récoltés qu'après deux ou trois ans d'effort soutenu. L'efficience du programme devra donc être mesurée par une combinaison d'indicateurs de moyens et de résultats (cf chapitre 8)
- Une équipe de prospection stable, bien formée, et bien coachée les deux premières années.
- Des outils adaptés, et bien maîtrisés par l'équipe ; sur ce point, le CRM, outil important et fédérateur pour l'ensemble des activités du CFI, aura un rôle particulièrement critique pour l'efficacité du plan de prospection et la qualité de la relation client que les prospecteurs devront entretenir avec les prospects.

4.4. Axe stratégique 4 : Guichet Unique d'Investissements- GUI

L'importance d'un « One-Stop-Shop pour les investisseurs qui simplifie les démarches administratives et élimine les tracasseries bureaucratiques inefficaces liées à la création d'entreprises a été vantée et présentée comme une priorité depuis les premiers jours de la création du CFI. Le Guichet Unique d'Investissements ou GUI devrait permettre de réduire drastiquement les délais pour obtenir tous les documents exigés par la loi pour la création d'une entreprise en Haïti. Le projet de création d'un GUI a été évoqué dès la création du CFI, comme en témoigne un article du Nouvelliste en date du 3 août 2006, juste quelques mois après celle-ci.[27] Pourtant, 16 ans plus tard, le GUI ne s'est toujours pas concrétisé. Toutefois, convaincu de l'importance d'un tel dispositif pour améliorer le climat des affaires, le plan stratégique 2023 – 2027 décide de faire de la matérialisation et l'opérationnalisation du GUI un de ses axes prioritaires.

Le GUI consiste en la mise en place et l'opérationnalisation d'un portail informatique intégré et interactif, comportant toutes les étapes nécessaires à l'enregistrement des sociétés, avec pour corolaire l'accélération des délais et la réduction des coûts. La Direction des Opérations de Facilitation (DOF) assure le pilotage du GUI au sein du CFI. Son travail s'articule autour de 4 grandes activités :

1. Appui à la mise en œuvre du GUI à travers un support au maître d'ouvrage ;
2. Software pour le GUI (interconnexion avec tous les modules prévus) ;

27 https://lenouvelliste.com/article/52333/le-guichet-unique-bientot-une-realite-en-haiti. Article consulté en ligne le 17 novembre 2022.

3. Achat du Hardware ;

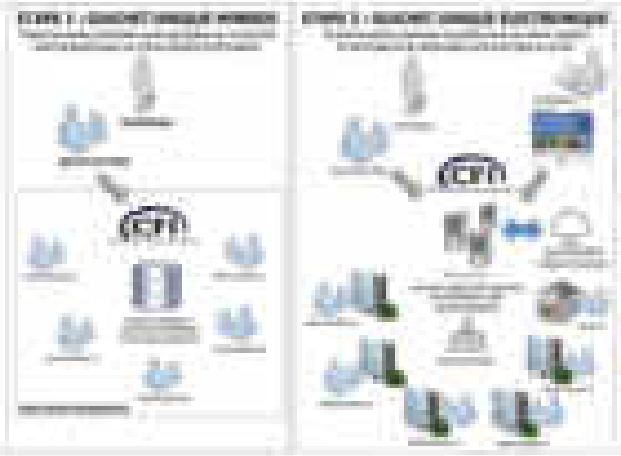
4. Conditionnement de l'espace incluant acquisitions des équipements nécessaires.

Vision et Portée du Projet Guichet Unique Investisseurs (GUI)

Le Guichet Unique implique dans les faits une interconnexion entre les acteurs clés, tels que le MCI, le MAE, le MAST, le MICT, la Banque Nationale de Crédit (BNC), la DGI, l'Office National d'Assurance– Vieillesse (ONA), l'Office d'Assurance Accidents du Travail, Maladie et Maternité (ORATMA), les Notaires, les Avocats, les Presses Nationales, etc. Le regroupement des services offerts vise une optimisation des services, devant se traduire par une meilleure interconnexion des acteurs, une amélioration des raccordements aux différents services de l'Etat et éliminer la nécessité de transporter des documents physiques déjà numérisés électroniquement. Enfin, le GUI permet d'offrir un meilleur service aux usagers avec des notifications en temps réel et la mise en place de solutions de paiement électronique.

Le mise en œuvre et l'opérationnalisation du Guichet Unique d'Investissements (GUI) est l'un des services innovants que le CFI se propose d'offrir à sa clientèle. Ce portail dédié aux investisseurs est en articulation directe avec l'axe d'intervention stratégique #2 du MCI « Amélioration et élargissement des services au public-cible du Ministère ». Le GUI rejoint ici parfaitement la sous-composante 3 « Innovation et service à la clientèle ».

Une stratégie de mise en œuvre par phase



La stratégie d'implantation du GUI se fera en deux phases illustrées ci-contre sur environ trente-six mois. La première phase implique le regroupement physique des acteurs selon un système hybride sur un même site, tandis que la deuxième phase implique que toutes les transactions se font de manière électronique, à distance.

Il a été retenu de mettre en place un Guichet Unique Hybride qui constitue une première étape vers le Guichet Unique Electronique. Ce Guichet Unique devra assurer l'automatisation des procédures tout en permettant de raccorder informatiquement les différentes institutions intervenant dans la procédure ainsi que les structures privées comme les Notaires et les Avocats.

Les fonctionnalités attendues du Guichet Unique d'Investissement sont :

1. Portail de recherche des noms commerciaux

2. Plateforme d'enregistrement des entreprises
3. Plateforme de facilitation des formalités liées à l'investissement
4. Plateforme de traitement des demandes des investisseurs par les administrations non autonomes techniquement
5. Portail de suivi par l'investisseur des formalités en cours.

L'offre destinée aux investisseurs à travers le GUI s'articule autour des trois propositions de valeurs suivantes :

a) Portail dédié aux investisseurs (Front-end)

b) Plateforme de Traitement des demandes et de suivi des dossiers (Back-end)

c) Plateforme de facilitation des formalités (Back-office Assistance par le CFI)

Etapes déjà franchies dans le processus de mise en place du GUI

Plusieurs étapes sont déjà franchies dans le processus de mise ne place du GUI, incluant :

- Une étude par la firme SGS pour la mise en place d'un GUI hybride. Le CFI a accueilli deux missions de ladite firme pour la finalisation de l'étude conceptuelle du GUI en septembre 2017 et octobre 2018 ;
- Une lettre d'intention conjointe du Premier Ministre, du CFI et des représentants des parties prenantes a été signée en janvier 2019 ;
- Un atelier de présentation de l'étude conceptuelle du GUI a été organisé en janvier 2019 ainsi que des ateliers de travail avec les points focaux désignés par les institutions impliquées ;
- La signature d'un Protocole d'Accord Bipartite avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie en février 2022.

En juillet 2022, le processus de recrutement d'une firme devant assurer la mise en place du GUI a été initié.

4.5. Axe stratégique 5 : Structuration et Développement de « Hubs de Services Régionaux Intégrés »



Figure 15 : Carte des départements d'Haïti orientée sur le corridor nord. Source : Rémi Kaupp pour Wikimedia https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=6204358

La proposition de valeur d'Haïti pour l'accueil des IDE intègre une offre diversifiée, permettant d'offrir aux investisseurs plusieurs zones géographiques d'implantation, intégrant pour chacune ses vocations et objectifs de développement local, et valorisant au mieux atouts et potentialités de chaque région. Cette offre territoriale a aussi pour vertu de mieux stimuler le développement économique des régions en faisant émerger des opportunités nouvelles permettant de développer et de renforcer l'activité et les tissus économiques des Provinces dans les différents Départements géographiques du pays. Dans cette optique, la stratégie multi-annuelle 2023 - 2027 du CFI propose la création et structuration de deux directions régionales du CFI, conçues comme hubs de services régionaux, l'une dans le Grand Nord et l'autre dans le Grand Sud.

Le Plan Stratégique de Développent d'Haïti, horizon 2030 (PSDH) consacre une part belle à la décentralisation comme vecteur de proximité et d'efficacité. Cette décentralisation est aussi partie intégrante des axes d'intervention stratégique privilégiés par le CFI pour la période 2023-2027. La création des hubs de services régionaux intégrés (HSRI) rejoint donc à la fois les préoccupations du PSDH comme les priorisations stratégiques du MCI. Plus précisément, les hubs de services régionaux intégrés s'alignent avec l'axe d'intervention stratégique #2 du MCI « Amélioration et élargissement des services au public-cible du Ministère : consommateurs, porteurs de projets et investisseurs. Les HSRI participent à la matérialisation de la Sous-Composante 2 : « Décentralisation des services stratégiques en fonction des pôles de développement ».

D'un autre côté les HSRI ont pour objectif d'aller trouver et d'être au plus près des clients cibles pour leur délivrer les services dont ils ont besoin. L'offre des HSRI est stratégiquement alignée avec la Sous- composante 1 de l'axe #2, à savoir la livraison de « Services de proximité aux publics-cible ».

4.5.1. Hub Régional de Services Intégrés du Grand Nord (HRSI Grand Nord)

Le rayon d'actions du HSI Grand Nord s'étendra sur les trois départements limitrophes du corridor Nord. Il comprendra le Département du Nord, le Département du Nord-Est et le Département du Nord-Ouest.

L'objectif principal de développer ces destinations régionales comme terre d'accueil pour les investissements est de potentialiser les régions et de permettre au pays de bénéficier au maximum des atouts et des opportunités dont regorgent les provinces. Au-delà de développer et de stimuler la croissance économique régionale, ces hubs contribueront positivement à la vision stratégique de décentralisation du pays et joueront un rôle de fixation des populations, à travers la contention de phénomène d'exode massive d'individus, en quête du « mirage » d'opportunités dans une capitale qui n'a ni les capacités, ni les infrastructures pour les accueillir.

4.5.1.1. Missions & Rôles des Hubs Régionaux de Services Intégrés

Maitriser et Délivrer Toutes les Composantes de l'Offre de Métiers et Services du CFI

Les Hubs Régionaux de Services Intégrés doivent être capables de délivrer efficacement tous les métiers du CFI, sauf la prospection internationale IDE qui relève des attributions et de la compétence exclusive du Bureau Central. Le personnel technique recruté pour les bureaux départementaux doit pouvoir délivrer tous les services attendus aux investisseurs ; ces bureaux étant un « condensé de l'offre packagée du CFI ». Ce personnel doit être aussi en mesure de satisfaire dès le départ aux exigences des critères de polyvalence et d'interdisciplinarité adoptés par le CFI dans ses nouvelles orientations stratégiques.

Au démarrage des bureaux, il n'y aura pas suffisamment de volume d'activités pour justifier d'avoir une personne pour un poste unique. Ainsi, dès le départ dans

le processus de recrutement, le CFI doit cibler et mettre l'accent sur des profils polyvalents, capables d'exécuter plusieurs tâches. A commencer par le Directeur du Bureau, il doit être capable de délivrer sur tous les cœurs de métiers techniques du CFI. En plus de son rôle de représentation et de management et d'animer le tissu économique local, le Directeur Départemental est chargé de faire la promotion et de faciliter les investissements dans sa région. Idem, il se chargera de l'identification des opportunités locales d'investissement, du plaidoyer et maîtrisera les fondamentaux de l'aftercare, tant dans son rôle de résolution des problèmes que dans celui de faire émerger de nouveaux projets de réinvestissement. Et au fur et à mesure que la structure grandit et développe un volume d'activités qui le justifie, il transférera certaines de ses responsabilités à des collaborateurs recrutés à cet effet.

Ce mode de fonctionnement, en plus d'être plus efficace, donnera de la confiance et de la légitimité au Directeur dans son rôle de management et de supervision, il saura exactement ce qu'exige comme compétences et qualités intrinsèques chaque métier, et saura par la suite quoi attendre de ses collaborateurs, toujours avec la possibilité de les aider si nécessaire à un moment donné dans l'exécution.

Ceci est aussi valable pour le personnel administratif. On ne recrute plus une simple secrétaire avec pour seule mission de répondre au téléphone ou d'envoyer des emails. Il faut se pencher comme le fait toute administration moderne sur le recrutement d'une assistante administrative, bilingue ou trilingue, maîtrisant le pack office, capable aussi bien de rédiger un document Word que de préparer une présentation PowerPoint ou encore de lire et d'interpréter des données dans un tableur Excel.

Faire Remonter des Informations au siège CFI

Parfois, certains investisseurs étrangers peuvent décider, pour des raisons qui leur sont propres, d'aller explorer directement des possibilités d'installer leurs entreprises dans une région plutôt qu'une autre. Tout en étant capable d'apporter les premiers éléments d'informations spécifiques sur l'offre de la région, le Directeur du bureau régional doit faire remonter l'information au bureau central du CFI à travers une « fiche technique » qui décrit et précise de manière claire :

- La nature du projet d'investissement et les demandes / besoins formulés par l'investisseur potentiel ;
- Les démarches initiales effectuées, les réponses et actions préliminaires engagées (en termes d'accompagnement par le bureau régional ;
- Les prochaines étapes et les délais pour apporter les réponses attendues.

Effectuer des Visites de Terrain

Le Directeur d'un Hub Régional de Services Intégrés est responsable avec ses équipes d'effectuer les visites de terrain dans son périmètre d'actions pour bien connaître les acteurs du tissu économique local et leur présenter l'offre de services du CFI. Il créera un répertoire de l'ensemble des entreprises qui fonctionnent dans sa région, tant

étrangères que nationales, en spécifiant les secteurs d'activités. Il doit être au courant des problèmes et difficultés rencontrés et d'être capable d'apporter les solutions attendues à son niveau. Si une situation le dépasse, ou s'il n'a pas les moyens ou les compétences d'y répondre, il informera le Bureau Central par écrit qui se chargera de prendre le relais pour traiter la demande et répondre aux attentes des investisseurs, tant que cela relève du champ d'attributions du CFI.

Enfin, le Directeur d'un Hub Régional de Services Intégrés doit être au courant des nouveaux investissements programmés dans sa région et d'offrir en amont les offres d'accompagnement, y compris les incitatifs pour les entreprises qualifiées en vertu du Code d'Investissement de 2002 en vigueur.

Organiser l'Accueil des Investisseurs dans sa Région

Le Directeur d'un Hub Régional de Services Intégrés est responsable de l'accueil des investisseurs dans sa région. A ce titre, il s'assure d'avoir disponibles et prêtes à communiquer les informations nécessaires ainsi que les documents appropriés, y compris des supports marketings et de promotion. Il organise et accompagne au besoin l'investisseur dans ses déplacements et, lui sert de facilitateur pour rencontrer d'autres acteurs de l'écosystème des affaires dans la région.

A la fin de la visite, il établit une « fiche de suivi » qui précise clairement les prochaines étapes, les actions à entreprendre, les activités à réaliser, les délais d'exécution et les résultats attendus. Le but ultime de l'accueil d'un investisseur est que cela permette de déboucher sur une nouvelle étape dans le cycle des investissements. Et si d'aventure, ceci ne se traduit pas concrètement sur un projet d'investissement, il préparera un rapport circonstancié qui précise pourquoi un intérêt marqué par un déplacement sur le terrain n'a pas débouché concrètement sur un projet d'investissement.

Reporting

Le Directeur d'un Hub Régional de Services Intégrés rapporte directement au Chef des Opérations. Il doit produire et soumettre sur une base mensuelle un rapport d'activités des actions réalisées. Dans ce rapport, il doit clairement préciser les résultats chiffrés obtenus sur la base de son Plan d'Opérations Annuel (POA), les difficultés rencontrées et les mesures prises pour y remédier. Ce rapport spécifiera l'ensemble des événements pertinents qui se sont produits au cours de la période de reporting, comme par exemple les accueils des investisseurs, des forums ou des foires à l'échelle régionale, même si elles n'ont pas été réalisées directement par le CFI. Ceci permettra au Bureau Central d'avoir une meilleure compréhension des dynamiques de terrain sur le plan régional, et au besoin d'interagir avec d'autres acteurs de l'écosystème des affaires pour une meilleure complémentarité et dégager des synergies.

4.5.2. Hub Régional de Services Intégrés du Grand Sud

Le périmètre d'intervention de la Direction régionale CFI / HRSI Grand Sud s'étalera sur quatre départements du couloir sud que sont les Département des Nippes, du



Figure 18 : Carte des départements d'Haïti orientée sur le corridor sud. Source : Rémi Kaupp pour Wikimedia https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=62140218

Sud, du Sud-Est et de la Grande Anse. Les mêmes rôles et mission du bureau du Nord seront dévolus au bureau du Sud. Les mêmes composantes métiers et modalités de recrutement utilisées pour le Bureau du Nord seront suivies lors de l'ouverture du bureau du Sud, bonifiées par les expériences accumulées et les leçons apprises du fonctionnement du bureau pilote du grand Nord.

Nota : Il n'est pas exclu à terme, de structurer et de proposer une offre identique pour le Plateau Central dont le périmètre couvrira le Département de l'Artibonite et le Département du Centre. Toutefois, stratégiquement et matériellement, le CFI n'a pas les ressources, les moyens humains et financiers pour structurer et implanter cette offre au cours de la période couverte par cette stratégie. Nous préconisons que ce hub intégré de services du Plateau Central fasse partie des priorités pour la nouvelle stratégie pluriannuelle du CFI qui suivra celle-ci. Toutefois, le déploiement devrait pouvoir se faire plus rapidement puisque l'institution aura déjà bénéficié de l'expérience des deux précédents bureaux que sont ceux du Grand Nord et du Grand Sud. En attendant, il reviendra au Bureau Central de piloter ces Départements.

5. ACTIVITES TRANSVERSALES EN SUPPORT AUX AXES STRATEGIQUES

5.1. Développer et structurer l'offre Aftercare au centre des actions du CFI

Si elle n'est pas positionnée comme l'un des cinq axes stratégiques du présent plan pluriannuel, l'activité d'aftercare n'en a pas moins une importance stratégique, notamment au regard de la mission d'attraction des IDE portée par le CFI.

Durant la période précédente, l'activité d'aftercare a pris une certaine importance, notamment du fait des contraintes sanitaires liées à la crise Covid qui ont amené à renforcer le travail de suivi des entreprises présentes en Haïti- plus facilement atteignables, et ayant des besoins accrus d'appui pour la résolution des problèmes générés par la crise et le peyi lock.

Cette activité s'est toutefois concentrée quasi exclusivement sur les « clients du CFI », et particulièrement sur les entreprises ayant bénéficié récemment des avantages incitatifs et ayant par là eu affaire au CFI- ; si quelques entreprises étrangères se trouvaient dans ces rangs, la plupart n'ont pas été réellement suivies ces dernières années.

Le plan aftercare 2023-2027 se doit d'être plus ambitieux, tant sur les « clients » concernés que sur les objectifs poursuivis et résultats attendus :

- Clients aftercare du CFI :
  - TOUTES les entreprises étrangères présentes en Haïti ; cela doit inclure en portefeuille les entreprises n'ayant pas eu recours aux services du CFI pour s'implanter, mais aussi les entreprises étrangères présentes au travers de partenariats ou JV avec des entreprises nationales ;
  - Les entreprises nationales ayant eu recours aux services du CFI (principalement avantages incitatifs) restent bien sûr un segment

client de l'aftercare, mais avec des besoins en services et une approche client différents du segment « entreprises » étrangères ».

→ Objectifs de l'aftercare ICE

- L'aide à la résolution des problèmes et le « contrôle » de suivi des avantages incitatifs, activités actuellement développées, restent bien sûr importantes ; ils seront complétés par des objectifs tout aussi importants dans le cadre de la stratégie d'attraction des investissements
- Marketing : recueil et formalisation de témoignages et success stories qui pourront ensuite être utilisés dans les campagnes de communication, événement de promotion, argumentaires de prospection et dossiers d'offre ;
- Plaidoyer : remontée des problèmes et attentes des investisseurs en matière d'amélioration de l'environnement des affaires ;
- Nouveaux projets d'investissement : l'aftercare permettra non seulement de faire de la « rétention » de projets, grâce à l'activité de résolution des problèmes, mais aussi d'identifier :
  - De nouveaux projets d'investissement ou de réinvestissement qui sont tout aussi valorisants pour le bilan du CFI que des projets attirés de l'extérieur ;[28]
  - De nouveaux prospects, entreprises étrangères non-présentes en Haïti et qui peuvent être des cibles de prospection particulièrement pertinentes ; fournisseurs, partenaires ou clients des entreprises suivies en aftercare.

Ainsi conçu et structuré, le service Aftercare recoupe plusieurs sous-composantes des axes d'intervention stratégique du MCI. Les activités aftercare rejoignent l'axe # 2, dans sa sous- composante 3 « Service à la clientèle ». A travers l'une de ses missions principales qu'est la résolution des problèmes auxquels font face les entreprises et qui ont entre autres comme effet la réduction de leur productivité, l'Aftercare trouve toute sa place dans l'axe stratégique #4 dont l'objectif est de

« Faciliter l'accroissement de la productivité des entreprises, particulièrement celles évoluant dans le domaine industriel ». Plus précisément, l'Aftercare rejoint la Sous-composante 1 : « Amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières stratégiques ».

La coordination entre les équipes prospection et aftercare au sein de la direction de la Promotion des Investissements sera importante pour bien assurer :

28 Les CFI les plus performants (CNSE, Jamaïque,...) réussissent à ce que 10 à 15% des emplois générés annuellement (ou les 2/3 qu'elles accompagnent) viennent de leur activité d'aftercare.

- Le suivi coordonné des entreprises présentes en Haïti, tant au niveau local (par l'équipe aftercare) qu'au niveau du siège étranger (par l'équipe prospection, directement ou via les ambassades)
- Le suivi des nouveaux prospects ou négociation des nouveaux projets IDE identifiés par le travail d'aftercare.

5.2. Mettre en place et structurer une activité de Veille et Intelligence économique

L'efficacité de la stratégie de prospection des IDE suppose de disposer d'informations économiques en temps réel sur tous les thèmes concernant l'attractivité du territoire national. La Direction des Etudes mettra en place une activité de veille et d'intelligence économique structurée autour des principes suivants :

- **Objectifs** : contribuer à la fourniture d'informations utiles à la direction générale et aux équipes de prospection et aftercare pour le ciblage et la mise en œuvre de leur plan d'action.
- **Thèmes de travail** : sans être exhaustivité, les thèmes suivants seront prioritaires :
  - Actualité des entreprises en Haïti : nouveaux projets, résultats économiques, développement des filières sectorielles, besoins et attentes des entrepreneurs ;
  - Benchmark concurrentiel :
    - Mesures annoncées ou informations publiées sur l'évolution de l'environnement des affaires dans les pays voisins (Jamaïque, RD, Belize, Cuba…)
    - Politiques et programmes des bailleurs de fonds actifs dans la région (IDB, WB/IFC, UE, …)
    - Evolution des accords de libre échange
    - Annonce de nouveaux projets d'IDE dans les pays concurrents
  - Analyse sectorielle et évolution marchés sur les secteurs prioritaires du CFI ;
  - Mise à jour régulière des chiffres clés utilisés dans les argumentaires et documents de marketing du CFI.
- Moyens de mis en œuvre :
  - Revue de presse quotidienne -via web- sur une liste définie de média haïtiens et étrangers pertinents ; complément éventuel avec

la revue de presse des ambassades, dans le cadre du partenariat à développer avec celles-ci ;

- Benchmark régulier des agences API des pays voisins, au travail du réseau CAIPA et à l'occasion de rencontres sur événements organisés par Caribbean export

- Etudes sectorielles ad hoc, à préciser dans le cadre d'un programme défini dans chaque plan d'action annuel à partir des besoins recensés des équipes prospection (entre autres) du CFI.

→ Publication

- Synthèse de la revue de presse quotidienne mise en ligne dans l'intranet du CFI (ou réseau WhatsApp accessible à tout le personnel);

- Mise à jour régulière des données socio-économiques reprises dans les argumentaires, site internet, etc.

5.3. Faire évoluer l'action Plaidoyer

Sur la période précédente, l'activité de plaidoyer était menée avec compétence et professionnalisme. Elle prenait essentiellement la forme de remontée de demandes ou propositions d'amélioration au cas par cas, et au fil de l'eau. Le dispositif de plaidoyer sera maintenu et développé en 2023-2027 sur les axes suivants :

→ Créer un temps fort annuel du plaidoyer attractivité au travers de la remise au gouvernement d'un rapport annuel de propositions de réformes et d'améliorations administratives ;

→ Ce rapport et les propositions qu'il contient seront préparés sur la base :

- Des problèmes et demandes remontant des entreprises (étrangères et nationales) au travers du travail d'aftercare ;

- D'une enquête annuelle réalisée en étroite coopération avec le service aftercare, et couplée à l'enquête de satisfaction client, les deux thèmes étant complémentaires vis-à-vis des entreprises

- Des informations de benchmark concurrentiel collectées dans le cadre de l'action de veille et intelligence économique (paragraphe 5.2) :

  - Etudes et classements internationaux publiés régulièrement par les organisations comme la banque Mondiale, la CNUCED ou l'OCDE

  - Benchmark des concurrents et voisins ;

- Mettre en place une étude annuelle (et rapport) de suivi des mesures recommandées par le CFI, de leur adoption éventuelle, et lorsque c'est le cas de leur impact mesuré sur les entreprises (au travers de l'enquête annuelle).

La nature de l'action Plaidoyer s'articule avec l'axe d'intervention stratégique #3 « Dynamisation de l'effort d'incitation à l'investissement privé », dont les objectifs consistent à favoriser un cadre incitatif pour le développement des activités industrielles et commerciales. La Sous-composante 1 « Amélioration du cadre légal et réglementaire » est au cœur des actions de plaidoirie. Toutefois, cette Sous-composante est transversale et plusieurs institutions de l'État Central y ont un rôle à jouer, à un titre ou un autre. Sans compter que le cadre légal en majorité tombe dans l'escarcelle et relève de la compétence du pouvoir législatif. A propos, le travail de plaidoirie ici consiste surtout à attirer l'attention des parties prenantes et, parfois, à leur soumettre des recommandations susceptibles d'améliorer le climat des affaires.

5.4. Instruction des dossiers d'avantages incitatifs

Le CFI est reconnu comme un leader dans la facilitation de l'accès des entreprises aux avantages incitatifs en Haïti. Cela représente d'ailleurs l'un de ses avantages compétitifs. L'assistance aux investisseurs dans l'accomplissement des formalités légales et administratives et dans l'accès aux avantages incitatifs a été au centre de la stratégie du CFI pendant les cinq dernières années. Ces actions englobent deux principales catégories. D'une part, les sollicitations relatives aux avantages incitatifs qui représentent 51% des demandes de suivis et d'accompagnement. Elles incluent les demandes d'information sur les critères d'obtention des avantages incitatifs, l'enregistrement de dossiers, le suivi avec les ministères sectoriels, les traitements auprès de la Commission Interministérielle, la gestion des avantages incitatifs, etc. 22% des demandes relèvent de l'enregistrement des sociétés et 17% concernent des requêtes diverses.

Le CFI est l'institution la plus sollicitée pour ces avantages incitatifs. Elle a reçu 39% des demandes pendant l'année fiscale 2020-2021 tel que présenté dans le tableau ci-après.

En outre, l'institution a affiché la plus grande performance en matière de traitement des



Figure 17 : Sollicitations des institutions pour avantages incitatifs en pourcentage. Source : Rapport annuel CFI 2020-2021

dossiers d'avantages incitatifs. 59% des requêtes reçues au cours de la période 2020-2021 ont été finalisées, alors que 41% sont en cours de traitement.

Durant le prochain quinquennat, le CFI tâcher d'intensifier ses actions en matière de facilitation de l'accès aux avantages incitatifs. Il continuera à assurer le secrétariat de la Commission interministérielle des investissements, mais cherchera à augmenter sa proportion de dossiers traités. À cet effet, il implémentera les stratégies suivantes :

Repérage des entreprises cherchant des avantages incitatifs à travers une approche proactive. Le CFI utilisera ses points focaux dans les institutions partenaires pour identifier les entreprises recherchant des avantages incitatifs. Une fois identifié, le point focal communiquera la liste des entreprises au directeur de la DOP qui se chargera de contacter les entreprises sur la liste.

Organisations de sessions d'informations sur les avantages incitatifs. Outre, le repérage des entreprises recherchant des avantages incitatifs, le CFI organisera régulièrement des sessions d'informations sur les avantages incitatifs à l'intention des entrepreneurs et entreprises opérant en Haïti ou non implantées dans le pays.

Pilotage d'une enquête annuelle de satisfaction sur les avantages incitatifs offerts par le gouvernement haïtien aux investisseurs.

Les avantages incitatifs contribuent à l'amélioration de l'expérience des investisseurs. Il est donc essentiel de réaliser des enquêtes ponctuelles pour évaluer et mesurer leur satisfaction à ce niveau. Le but de l'enquête est d'appréhender le comportement des utilisateurs des avantages incitatifs afin d'optimiser leur satisfaction dans une perspective de fidélisation. Le rapport de l'enquête pourra être utilisé également comme outil de communication marketing. Pour le pilotage de cette enquête, une méthodologie devra être développée, incluant la définition de l'audience ciblée pour diffuser le rapport, les répondants à l'enquête, les outils de collecte et les médias à utiliser. Pour maximiser le taux de réponses il est essentiel que le questionnaire de satisfaction soit bien construit. Pour cela, il convient de segmenter le plan du sondage en fonction des différents avantages professionnels tels que : Montage et dépôt de dossiers, enregistrement de sociétés, Nom commercial, exonérations de taxes, etc. Il faudrait aussi segmenter les répondants (PME nationales, grandes entreprises nationales, entreprises internationales, etc.).

5.5. Programme Diaspora du CFI

La diaspora haïtienne à l'étranger est un réseau important pour le CFI à deux titres :

- Investisseurs potentiels : nombre de membres de la diaspora, entrepreneurs et dirigeants d'entreprises ayant fait carrière et éventuellement fortune à l'étranger, sont intéressés à investir dans des projets d'entreprises créatrices d'emplois en Haïti ;

- Projets élaborés par eux-mêmes et pour lesquels ils peuvent avoir besoin de l'accompagnement du CFI : formalités, avantages incitatifs, etc.
- Opportunités locales d'investissements remontant du terrain et qu'ils seraient intéressés à accompagner financièrement ou opérationnellement ; sur ce type de projet, le CFI peut jouer un rôle important d'information et remontée d'opportunités vers les investisseurs potentiels en demande de telles opportunités.

➔ Promoteurs actifs et relais du CFI pour la promotion des IDE dans leur pays de résidence ; certains membres de la diaspora, bien introduits et reconnus dans leurs réseaux d'affaires locaux, peuvent utilement -et gracieusement- jouer un rôle d'influenceur au sein de leurs réseaux pour :

- Relayer les messages de promotion et d'attractivité d'Haïti élaborés par le CFI ;
- Aider à l'organisation d'événements de promotion à l'occasion des missions de prospection du CFI à l'étranger : prêt de salles, apport de témoignage, envoi de l'invitation à leurs réseaux, relais presse, etc. ;
- Enfin, identifier dans leurs contacts d'affaires des entreprises prospects potentiels, voire des projets IDE qui pourraient s'intéresser à Haïti.

Le CFI développera un plan d'action « diaspora » articulé autour des actions suivantes:

➔ Recensement et approche des relais de la diaspora dans les pays cibles clés (USA, Canada, France, Mexique, Brésil, Chili…) ;

➔ Organisation d'événements de prise de contacts (physique ou virtuel) avec les adhérents de ces associations, pour sensibiliser ces acteurs à la mission du CFI et au rôle qu'ils peuvent y jouer ;

➔ Enquête exhaustive sur la vision, attentes et disponibilités des membres de la diaspora sur ces deux aspects de relais de promotion et acteurs sur les opportunités d'investissement ;

➔ Recrutement et « formation » d'une première promotion de « Haiti Business Advocates »[29] (HBA) en 2023, étendue d'année en année à de nouveaux membres une fois la phase pilote validée sur 2023-2024 ;

➔ Mise en place de canaux de communication réguliers -newsletter diaspora, espace intranet du site web- et occasionnels ;

29 : A l'image du réseau « Global Diaspora Business Advocates » lancé par la Jamaïque (JAMPRO) en 2020

- Organisation d'événements distanciels ou présentiels à l'occasion des missions de prospection du CFI ou de la venue des « HBA » en Haïti.

Tout d'abord, la création de « Haiti Business Advocates (HBA) » constitue en soi un concept et une approche innovante. En ce sens, les HBA s'alignent avec l'axe d'intervention stratégique #2 du MCI :

« Amélioration et élargissement des services au public-cible du Ministère qui sont les consommateurs, porteurs de projets et investisseurs. Les HBA rentrent ici dans le moule des Sous- composantes 1 et 3 que sont respectivement « Services de proximité aux publics-cibles » et « Innovation – service à la clientèle ».

D'un autre côté, les HBA rejoignent l'axe d'intervention stratégique #4 « Développement du Secteur Privé » au regard se la Sous-composante 2 « Attraction et promotion des investissements directs étrangers (IDE) ».

5.6. Développer les relations avec les services diplomatiques et consulaires pour la promotion des IDE

A l'image de la plupart de ses agences sœurs API des Caraïbes, le CFI ne dispose pas d'un réseau propre de bureaux à l'étranger. Il doit donc se reposer sur les services diplomatiques et consulaires pour assurer sa présence « en première ligne » sur les pays cibles clés pour son action de promotion et de prospection. Ces services ont un rôle différent et complémentaire de celui de la diaspora pour relayer l'action du CFI sur le terrain des entreprises étrangères. S'ils n'ont pas toujours le même niveau de connexion avec les réseaux d'affaires que les membres de la diaspora professionnellement impliqués dans ces réseaux, ils bénéficient d'une légitimité et visibilité forte pour représenter les intérêts d'Haïti et sont en règle générale très motivés pour inclure dans leurs activités la promotion des IDE en interaction avec le CFI.

Sans qu'il soit nécessaire à ce stade de trop formaliser ces champs de coopération potentiels entre le CFI et les Services diplomatiques et consulaires d'Haïti, un programme pilote de coopération sera lancé dès 2023 avec quelques ambassades « volontaires » -France, USA, Canada, Mexique- pour développer et tester les process d'interaction, et en faire une évaluation fin 2024 sur la base de quelques indicateurs de performance :

- Premier semestre 2023 : validation des ambassades « pilotes » volontaires pour engager une collaboration avec le CFI ;
- Organisation d'atelier d'une journée d'échanges et d'information pour définir les modes opératoires -diffusion des messages de promotion, identification de prospects potentiels- et préparer quelques actions concrètes sur les 18 mois à venir (séminaires, rencontres d'entreprises ;
- Mise en place de canaux de communication à l'image de ceux mis en place pour la diaspora : espace d'échange sur l'intranet, newsletter… ;

- Le cas échéant, séance de sensibilisation/formation pour les diplomates et conseillers économiques appelés à rejoindre leur poste dans les ambassades pilotes, organisée au CFI avant leur départ.

6. ADAPTER L'ORGANISATION DU CFI AUX PRIORITES STRATEGIQUES

Le CFI est structurellement confronté à un vrai défi de ressources humaines. Ceci a été particulièrement aigu en 2022 avec la démission de plusieurs cadres, d'autres ne souhaitant pas renouveler leur contrat une fois arrivé à échéance, créant ainsi la nécessité de combler de nombreux postes vacants, à des niveaux de responsabilité importants dans l'organigramme. Au-delà des perturbations importantes qu'elle génère, cette situation peut aussi permettre de recruter des candidats expérimentés avec des profils et un vécu professionnel qui collent au plus près des besoins de l'institution, et de profiter de ce renouvellement pour engager une réforme organisationnelle.

Historiquement, le CFI a un fonctionnement très cloisonné. Les services et les personnes travaillent en silo, laissant trop peu de place aux interactions organisationnelles productives en mode AGILE, pourtant seules aptes à constituer un facteur démultiplicateur des efforts et propices à la création d'une dynamique de groupe. Ce mode de fonctionnement fait du CFI une organisation insuffisamment réactive, et empêche de tirer le plein profit du potentiel de ses équipes. Au-delà, cela se traduit au quotidien comme un facteur de freins qui génère des retards et ralentit, voire parfois bloque involontairement la voie vers les résultats.

Concomitamment à la mise en œuvre de ce plan stratégique au cours des 5 prochaines années, le CFI s'engage dans la création d'une nouvelle culture organisationnelle basée sur le « Travail d'équipe, la Polyvalence et l'Interdisciplinarité, plus proactive, favorisant les interactions entre les équipes, qui ne doivent plus percevoir leurs responsabilités à travers le prisme du poste occupé mais plutôt des résultats globaux attendus.

A cet égard, le Management et la gestion des Ressources Humaines (GRH) ont un rôle crucial à jouer pour impulser et accompagner ce changement.

La nouvelle organisation du CFI repose sur cinq piliers :

6.1. Ajuster l'organigramme pour refléter les priorités stratégiques du CFI

L'organigramme d'une agence comme le CFI n'a pas vocation à être figé, et doit régulièrement s'adapter aux nouveaux enjeux et challenges, sans toutefois déstabiliser les équipes ni perturber les programmes d'activités ; un nouvel organigramme,

prenant en compte les priorités du plan stratégique, sera mis en place dès le début 2023.

6.2. Engager une politique de recrutement et de fidélisation des compétences

La première priorité de la DRH, au-delà des recrutements indispensables à la bonne réalisation du plan stratégique et des plan opérationnels annuels, sera de réduire le turnover du personnel, et notamment des personnels clés. Les profils de poste élaborés fin 2022 doivent contribuer à cet objectif, de même que la création d'un environnement de travail coopératif plus susceptible de retenir les jeunes talents recrutés. Au-delà de ces mesures, le CFI est assez limité par son cadre administratif sur les possibilités supplémentaires de fidélisation, comme la pluri-annualité des contrats de travail, difficile à envisager aujourd'hui, ou l'octroi de primes de rendement. Un chantier « fidélisation du personnel » devra être mis en place pour imaginer des solutions compatibles avec ces contraintes.

6.3. Décloisonner les Pratiques et Modalités de Travail

L'organisation du travail en silo évoluera vers un travail d'équipe en Mode Projet, inspiré des méthodes AGILE. Dans cette nouvelle configuration, tous les intervenants dans le processus travaillent pour un objectif commun qui n'est plus limité à sa simple tâche à réaliser mais qui va au- delà en embrassant une vision partagée qu'est celle du résultat final à atteindre. Ce décloisonnement permettra de faire du CFI une institution plus réactive, plus dynamique et plus efficace. Pour atteindre cet objectif, des actions de formation aux méthodes AGILE seront mises en place dès début 2023.

6.4. Promouvoir la « Polyvalence » et « l'Interdisciplinarité »

Le temps où « celui qui travaille la pierre ne sait faire et ne se limite qu'à cela » est révolu. Les institutions performantes sont celles qui peuvent compter sur un personnel polyvalent et interdisciplinaire. Sans négliger la nécessaire spécialisation d'un personnel ayant acquis et développé les compétences et expérience liée à ses tâches spécifiques, le CFI promouvra la polyvalence en favorisant les échanges et projets communs entre équipes, la formation aux métiers et les évolutions de carrière au sein de l'agence. Ceci permettra d'éviter le piège de la dépendance à une seule personne-ressource, aussi spécialisée soit-elle, dont l'absence ou le départ peut fragiliser voire compromettre le fonctionnement de toute l'institution. L'autre vertu de la polyvalence est aussi de valoriser le personnel et lui permettre de monter en compétences et en gamme. Ce qui constitue en soi un tremplin pour la promotion interne et grimper dans la hiérarchie à travers l'acquisition de nouvelles responsabilités.

Des activités de formation ciblées métiers et process constituent la pierre angulaire des sections 6.3. & 6.4. ci-dessus. En plus de faire intervenir des experts extérieurs avec des compétences pointues dans les domaines concernés, le CFI s'attellera à renforcer les liens et développer des interactions soutenues avec les Universités, écoles techniques et professionnelles ainsi que les organisations intermédiaires tels les instituts de recherches, les centres de formation et Think tanks. Le déploiement du

plan de communication inclura ses institutions dans les groupes cibles à atteindre, à la fois pour mieux faire connaître les offres du CFI et aussi pour développer des partenariats institutionnels publics-publics et publics-privés notamment dans le montage, l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation.

6.5. Améliorer la visibilité du CFI en Haïti auprès de ses cibles

Le CFI accuse un déficit de visibilité institutionnelle et de ses services. Parallèlement aux efforts de construction de l'image d'Haïti à l'étranger à travers la promotion de la marque pays, l'institution s'attèlera à augmenter sa visibilité en Haïti auprès de ses cibles, notamment les entreprises étrangères installées en Haïti, grandes entreprises haïtiennes et les PME, les bailleurs de fonds internationaux et toutes autres institutions voulant collaborer avec le CFI. La stratégie de promotion cherchera à créer un bassin de clients fidélisés par la qualité des services offerts par le CFI. À cet effet, les stratégies suivantes seront mises en œuvre :

Organisation d'une campagne annuelle de marketing

Une campagne agressive de marketing ciblant les segments de marchés identifiés sera organisée. Cette campagne sera, entre autres, conçue sur la base du diagnostic stratégique élaboré par l'ATI en concertation avec le CFI. Outre les médias sociaux et traditionnels, le site web du CFI sera utilisé dans la mise en œuvre de ces campagnes. Les actions de promotion seront articulées autour des points suivants :

- Un plaidoyer auprès des institutions étatiques pour l'amélioration du cadre légal des affaires et la facilitation des investissements ;
- Services d'aftercare aux entreprises ;
- Présentation d'un « package de services adapté » aux besoins des entrepreneurs ;
- Organisation de rencontres spécialisées avec les entrepreneurs et les organisations d'appui au secteur privé comme les chambres de commerce et les organisations internationales ;
- Alliances avec des chambres de commerce, associations patronales et socioprofessionnelles pour promouvoir les services du CFI, etc.
- Conférences de Presse ;
- Foires et Expo ;
- Rencontres des Représentations diplomatiques et consulaires ;
- Présence dans les medias: articles de presse, revues spécialisées, TV (interviews, TV spots broadcast) ;
- Présence sur les réseaux sociaux.

Les cibles de ces campagnes seront les :

- Grandes entreprises haïtiennes ;
- PME ;
- Entreprises étrangères installées en Haïti ;
- Institutions financières qui financent les entreprises ;
- Organisations d'appui au développement du secteur privé ;
- Institutions qui contribuent à l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- Intermédiaires qui aident les entreprises à trouver les financements.

Un slogan du CFI sera placé dans des endroits stratégiques comme dans les aéroports internationaux d'Haïti, la réception des bureaux centraux et régionaux du CFI et des institutions partenaires (Chambres de commerce, représentations diplomatiques, organisations internationales, etc.). Le slogan sera « Nous sommes la solution à vos projets d'investissement. Travailler avec nous pour réussir vos investissements en Haïti».

Organisation d'événements dans la capitale et dans les villes de provinces ayant un fort potentiel pour accueillir des investissements

Le CFI organisera des événements à caractère promotionnel seul ou de concert avec d'autres partenaires stratégiques comme le MCI, les chambres de commerce ou l'Association des industries d'Haïti (ADIH). Cette stratégie englobe des relations publiques (tournées de présentation et forums, participation dans des émissions radiotélévisées, visites de courtoisie de représentations diplomatiques, missions dans les villes de provinces et accueil de missions commerciales dans le pays), mais aussi des journées de réflexion et d'échanges sur la promotion et la facilitation des investissements, des journées portes ouvertes, des semaines thématiques, etc. Le CFI profitera de ces assises pour diffuser ses outils marketings (documents imprimés et promotionnels tels que les brochures seront distribuées, les documentaires, etc.).

Participation dans des événements du secteur privé et du secteur public concernant l'entrepreneuriat

Le service de marketing du CFI participera à des événements organisés par le secteur privé et public au niveau national dans l'optique de donner plus de visibilité et d'audience à l'institution. Des accords seront établis avec les bailleurs de fonds qui financement des projets de développement du secteur privé pour encourager leurs agences à inviter le CFI à participer dans toutes leurs activités et proposer ses services à leurs réseaux. La même démarche sera effectuée auprès des institutions étatiques. Lors de la participation à ces événements des documents imprimés et promotionnels tels que les brochures seront distribuées. En outre, le CFI fera une veille

pour rester en contacts avec les groupes qui organisent les événements pour savoir s'il peut participer comme participants ou co-organisateur.

Publications régulières d'information concernant les investissements

Pour garder les projecteurs fixés sur le CFI, un bulletin trimestriel sera préparé et diffusé aux groupes ciblés par email. Ce bulletin sera également publié dans certains réseaux sociaux comme LinkedIn, sur le site web du CFI et des membres de son conseil d'administration. Il inclura des sujets pouvant attirer des investissements comme des « success stories », des témoignages d'investisseurs, des innovations, etc. En outre, le site web inclura régulièrement un blog ainsi que des thématiques comme l'entrepreneuriat, l'investissement de la diaspora, etc. Des capsules vidéographiques seront également publiées sur le site web.

Le CFI jouera un rôle de leader dans la génération d'information via le numérique. À cet effet, il relancera la plateforme numérique Haiti Service Providers (HSP), avec l'appui technique de ses partenaires. Il mettra également en place un hub digital, une bibliothèque virtuelle pour donner accès aux rapports publiés sur les investissements en Haïti dans tous les secteurs. Ces rapports seront préparés soit par le CFI ou d'autres institutions.

7. OUTILS DE MISE EN ŒUVRE

7.1. Un CRM reconfiguré, outil fédérateur de l'équipe CFI

Le CFI disposait depuis 2019 d'un « outil de relation client » (CRM) construit sur la plateforme SaaS Amplify de WAVTEQ, également utilisée par plusieurs API de la région Caraïbe. Pour diverses raisons (configuration mal adaptée aux besoins métier, formation, etc.), ce CRM n'a pas été utilisé au mieux de ses possibilités sur la période 2019-2022. Le CFI a finalement pris la décision de stopper sa relation contractuelle avec Wavteq fin 2022, et de repartir sur une nouvelle solution CRM.

Le CRM « 2023 » devra être reconfiguré et optimisé pour répondre aux besoins suivants:

- Être un outil opérationnel, simple d'utilisation et ergonomique, accessible dans son intégralité à tous les membres de l'équipe CFI, Bureau du Nord inclus ;
- Faciliter le travail de gestion de la relation client à tous les officiers et opérationnels des différentes directions -prospection, aftercare, gestion des avantages incitatifs-, tant pour la programmation des activités (actions à faire, requêtes multicritères souples), que pour le reporting des activités (compte-rendu d'entretien, suivi de l'avancement des projets IDE) et le suivi des résultats au travers des indicateurs de performance ;
- Offrir au management des fonctionnalités de tableaux de bord simples, sur mesure et adaptable en fonction de l'évolution des besoins, pour suivre l'activité des services et globalement de l'agence au travers des indicateurs de performance ;
- Faciliter le reporting de l'activité en produisant l'essentiel des données nécessaires sous un format directement transposable dans les rapports.

Pour autant l'adoption du nouveau CRM par tous, et son repositionnement au cœur de l'activité du CFI, prendra du temps et nécessitera la mise en œuvre d'un plan d'adaptation durant la première année d'utilisation -soit probablement en 2024-, impulsé par la Direction Générale, et comprenant les étapes suivantes :

1. Mise en place et formation d'une ressource interne de deux personnes -responsable et suppléant- maîtrisant bien l'outil dans ses nouvelles fonctionnalités ;
2. Adaptation des process métiers, et notamment des procédures d'enregistrement des données client, pour basculer toutes celles-ci sur le

CRM. Transfert sur le CRM des fichiers clients encore actuellement sur EXCEL pour ne disposer que d'une seule base client intégrée au travers du CRM ;

3. Formation des équipes métier, suivi d'un coaching et monitoring assurés conjointement par les responsables internes du CRM et l'ATI avec le support technique de WAVTEQ ;

4. Imposition progressive de l'utilisation du CRM pour toutes les tâches de programmation, suivi et reporting, pour arriver mi-2023 à une utilisation obligatoire du CRM par tous, condition ultime de la généralisation de son utilisation par tous.

In fine, une fois le CRM adopté et utilisé par toutes les équipes métiers -prospection, aftercare, facilitation / avantages incitatifs- pour leurs relations client, il pourra jouer un rôle très positif de de fédérateur des différentes directions pour évoluer vers une gestion décloisonnée en mode projet.

Une solution temporaire de CRM sur base EXCEL sera par ailleurs mise en place avec l'aide de l'ATI début 2023, en attendant la mise en service du nouveau CRM.

7.2. Site Web mis à jour et continuellement actualisé pour refléter les activités du CFI

Le site internet du CFI est disponible et consultable en ligne. Toutefois, il ne passe pas le test de qualité d'un site web vivant et dynamique, notamment en raison d'un manque de contenu, d'attraction visuelle, de la lenteur du temps de chargement des pages, et de sa conformité aux standards du web.

Durant les cinq prochaines années, le CFI s'attèlera à faire un re-branding de ce site web de façon à le transformer en un bureau virtuel, un puissant outil de promotion qui amplifiera sa visibilité tant au niveau national qu'international. Cette stratégie impliquera d'abord un audit technique du site pour identifier les déficiences. Ensuite, les insuffisances du site seront adressées tout en faisant son upgrade en une plateforme digitale à la dimension d'un API de standard international. Ce site actualisé donnera accès aux pages de réseaux sociaux du CFI, LinkedIn, Facebook Instagram, You tube et Twitter. Il sera vivant et dynamique afin de répondre à la demande de ses usagers, visible pour les moteurs de recherche et pour répondre sans cesse aux évolutions technologiques. Il sera compatible à l'affichage sur mobile, s'adaptera à l'évolution de tous types d'écran (tablettes et ordinateurs). Il inclura régulièrement un blog ainsi que de nouvelles thématiques comme l'entrepreneuriat, l'investissement de la diaspora, etc. Enfin, un plan de gestion et de maintenance du site sera préparé. Il inclura les éléments suivants :

- Effectuer des maintenances sur une base trimestrielle ;
- Implémenter les mises à jour de design afin de garder le site vivant et le projeter sur le futur ;

- Planifier et diffuser les mises à jour de contenu en lien avec les activités du CFI ;
- Mettre en œuvre des campagnes de marketing en support à la mise en œuvre des stratégies du CFI ;
- Assurer la sécurité du site Web ;
- Donner un support Web au staff du CFI et aux usagers du site au besoin ;
- S'assurer que le contenu peut être utilisé dans divers contextes.

Il est prévu d'engager un webmaster pour le suivi et l'entretien du site. Ce webmaster travaillera de concert avec la DEMP.

Pour suivre la progression du site internet mis en place et en contrôler la qualité, plusieurs outils d'analyse de KPI peuvent être utilisés dont :

- Google Analytics : permet de mesurer le trafic, le taux de conversion et l'efficacité générale du site ;
- Google Search Console : il permet d'optimiser le référencement du site et ainsi de garantir une hausse du trafic ;
- Kissmetrics : outil d'analyse qui permet de comprendre et d'étudier les comportements des internautes sur les sites web.

7.3. Développement de Matériels et Supports Marketing adaptés

L'assortiment actuel d'outils marketing du CFI ne répond pas à ses besoins de communication marketing présents et futurs. Ces outils sont indispensables à l'institution pour se faire connaître ainsi que ses produits et services. En conséquence, durant les cinq prochaines années, le CFI tâchera de moderniser ses outils de communication marketing et en développera de nouveaux. À cet effet, il développera les deux types de supports de communication marketing suivants :

Les supports de communication matériels :

- Des matériels multimédias, incluant une vidéo institutionnelle du CFI avec trois témoignages de bénéficiaires à la fin et une Banque d'images locale permettant de diriger les projecteurs sur les entreprises ayant investi en Haïti et les opportunités d'affaires existantes ;
- Des matériels visuels, englobant la production de visuels créatifs contenant à la fois le logo de l'institution et la Marque Pays :
    - Dépliant CFI (à mettre à jour)
    - Livret secteurs clés (à actualiser)
    - Roll Up

- Oriflamme
- Banner
- Cartable personnalisé
- Plumes personnalisées
- Sac en tissu
- Clefs USB personnalisées
- T-shirt de bonne qualité

Les supports de communication immatériels :

- Un spot audio-visuel télévisé sur les cas de succès du CFI ;
- Un spot audio-visuel sur certains aspects comme les avantages incitatifs ou sur les parcs industriels ;
- Une stratégie d'inbound marketing ou marketing entrant,[31] etc.
- L'acquisition de contenu créatif (Creative Content Application) comme les applications de gestion des réseaux sociaux, Hootsuite, des applications graphiques comme Canva et des applications pour le montage de vidéo (Vimeo).

Le schéma ci-contre résume la stratégie d'inbound marketing proposée qui comporte les 4 phases d'action marketing. Attirer, Qualifier, Convertir, Combler associées aux types d'outils à mobiliser pour faire progresser les inconnus en visiteurs, puis en prospects, clients, et enfin en ambassadeurs de la marque Invest Haïti.

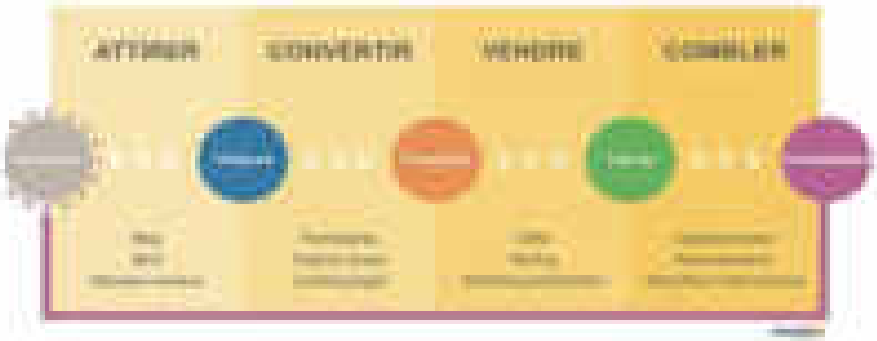


Figure 18 : Phases de la stratégie d'inbound marketing
Source : https://www.digitaweb.com/blog/definition-inbound-marketing

31 : Le marketing entrant est une méthodologie commerciale qui attire les clients en créant des contenus et des expériences de valeur adaptés à eux. Alors que le marketing sortant interrompt votre public avec du contenu dont il ne veut pas toujours, le marketing entrant forme les connexions qui recherchent et résout les problèmes qu'il a déjà.

8. ANALYSE ET MITIGATION DE RISQUES

La matrice ci-après présente une analyse des risques identifiés en lien avec la mise en œuvre du plan stratégique du CFI.

Risque identifié	Mesures de mitigation	Indicateurs de suivi
Risques sur l'attractivité du pays		
1. Insécurité. La plus grande menace à laquelle fait face le pays et qui se dresse comme un véritable obstacle pour attirer les investissements est l'insécurité qui s'est dégradée entre 2020 et 2022 à un rythme inquiétant. Elle impacte doublement la capacité du CFI à attirer des IDE en Haïti. a. Par l'image dégradée qu'elle confère au pays, et qui constitue non seulement un véritable repoussoir pour d'éventuels nouveaux investissements, mais aussi un risque fort pour que les investisseurs présents dans le pays délocalisent leurs activités vers d'autres lieux plus sereins. b. Par la difficulté à organiser efficacement le travail de promotion et d'accueil des IDE, depuis les conditions de travail des bureaux du CFI jusqu'à l'organisation problématique des visites d'investisseurs.	a. Promouvoir les zones non affectées par l'insécurité comme les villes de provinces qui disposent des infrastructures de base. b. Informer aux entreprises qu'il existe des parcs industriels localisés dans des zones hautement sécurisées. c. Utiliser les témoignages des entreprises phares opérant dans le pays pour parler de leurs expériences.	a. Sentiment de sécurité du personnel des entreprises. b. Nombre de manifestations violentes par année.

1. Instabilité Politique. Depuis des décennies Haïti est le théâtre de cycles à répétition d'instabilité politique qui débouchent sur l'émergence de gouvernements provisoires qui ne sont pas investis de l'autorité nécessaire pour engager l'Etat et ses institutions, créant ainsi un environnement non favorable à certains investissements.	a. Utiliser les témoignages des entreprises phares opérant dans le pays pour parler de leurs expériences avec l'environnement d'affaire haïtien. b. Faire voter des lois qui mettent les investissements à l'abri des turbulences politiques. c. Fournir aux entreprises qui aimeraient investir en Haïti un accompagnement pour accès à des assurances aux risques politiques (Assurance MIGA, Groupe BID, etc.)	a. Nombre de troubles politiques par année b. Changements violents de pouvoir politique pendant cinq années c. Nombre de changements de cabinet ministériel par année d. Nombre de changements dans le pouvoir exécutif à travers les formes légales (constitutionnelles) pendant cinq années
1. Rareté & Ruptures en approvisionnement des Produits Pétroliers « Fuel shortage » Depuis quelques années, il devient coutumier que le pays connaisse des épisodes récurrents de rareté des produits pétroliers. Ceci affecte le fonctionnement normal au quotidien des activités économiques et débouche même sur des interruptions de la production, induisant une rupture dans la chaine d'exportation et de livraison des produits fabriqués dans les parcs industriels à leurs clients finaux. Ces situations ne sont guère propices ni pour attirer des investisseurs ni pour conserver ceux qui sont déjà implantées.	En concertation avec son Conseil d'administration, le CFI sensibilisera le gouvernement sur l'importance de la gestion des produits pétroliers pour l'attraction et la rétention des investissements.	Nombre de rupture par trimestre en approvisionnement des Produits Pétroliers

I. Non-renouvellement du dispositif HOPE-HELP Le dispositif HOPE-HELP arrive à échéance en 2025. Son renouvellement éventuel est en discussion au Congrès des États-Unis et devrait probablement être reconduit. La stratégie de prospection du CFI sur le secteur textile repose sur le postulat de cette reconduction. Si ce renouvellement de HOPE-HELP n'était pas voté par le congrès US, Haïti perdrait une grande part de son attractivité pour le secteur textile.	Le CFI poursuit le travail de plaidoyer pour le renouvellement de HOPE-HELP, aux côtés de l'ADIH, en s'appuyant sur l'ambassade d'Haïti aux USA.	Vote du congrès US sur le dispositif HOPE-HELP, d'ici la fin 2024.
Risques institutionnels		
I. Déperdition continue de Savoir-Faire du CFI Pendant les 10 dernières années, le CFI a été dans l'incapacité de conserver ses cadres pour une période allant au-delà de 3 ans en moyenne. Ce fort taux de turnover (rotation du personnel) véhicule l'image d'une institution instable qui n'arrive pas à attirer et conserver un socle de professionnels ayant acquis les compétences et développer l'expertise nécessaires pour mener à bien les activités de l'institution. Par ailleurs, le personnel qui part emmène avec eux tout ce qu'il a appris pendant son bref passage, ce qui génère une fuite de compétences et de savoir-faire très néfastes pour l'institution. Celle-ci n'arrive pas à bâtir ce noyau de compétences fortes pour ses opérations et aussi pour se projeter dans l'avenir ; se trouvant dans une situation où elle doit continuellement recommencer ! Ajouté à cela, le CFI a un problème chronique en matière d'archivage et de procédures. Ainsi, la mémoire institutionnelle de l'organisation étant continuellement érodée, elle se voit obligée constamment de recommencer ; ce qui n'est clairement pas la situation idéale pour avancer avec efficacité et être compétitif dans un univers si concurrentiel.	a. Développer une stratégie de rétention du personnel de gestion des connaissances ; b. Sensibiliser les cadres afin d'augmenter leur sentiment d'appartenance institutionnelle c. Exiger au membre du personnel qui laisse de faire une passation formelle des dossiers et une entrevue de sortie d. Élaborer un manuel de procédures traitant de la gestion du personnel et de la fermeture des contrats.	a. Plan de rétention du personnel b. Taux de rotation du personnel

Non mobilisation des ressources suffisantes pour mettre en œuvre ce plan opérationnel. Durant les dix dernières années, le CFI n'a pas pu mobiliser des fonds pour mettre en œuvre toutes ses stratégies. Les fonds reçus de ses bailleurs ont été utilisés pour financer des actions spécifiques sans pour autant couvrir toute la gamme des actions contemplées par l'institution.	a. Diversification des sources de revenus à travers la mise en œuvre d'un plan de mobilisation de ressources financières. b. Négociation avec les bailleurs pour que leur financement touche les actions prévues dans le plan stratégique	a. Nombre de sources de financement du CFI ; b. Ventilation des financements reçus par axes stratégiques et mesures de support aux axes stratégiques

9. SUIVI-EVALUATION

Le plan stratégique 2023-2027 et ses déclinaisons au travers des POA seront évalués au travers d'indicateurs de performance « SMART », qui permettront de mesurer et reporter tout au long des cinq années de sa mise en œuvre la progression des résultats pour chacun des objectifs pluriannuels fixés en début d'exercice.

Les KPI et objectifs présentés ci-après ont été retenus. Ces indicateurs clés, utilisés pour mesurer la performance du CFI par rapport aux objectifs fixés dans le plan stratégique, seront complétés par des indicateurs secondaires utilisés en interne par le CFI pour le monitoring des progrès intermédiaires et la fixation et évaluation des objectifs annuels de chaque équipe et chaque agent.

9.1. Indicateurs de performance

Tableau 2 : Indicateurs clés de performance par axe stratégique et activité

Evaluation globale de l'action du CFI	
KPI 1	Nombre de projets IDE implantés en Haïti avec le concours du CFI
KPI 2	Nombre de projets Platinum et Gold implantés / indice qualité moyen
KPI 3	Nombre de projets d'investissement local accompagnés par le CFI
KPI 4	Nombre d'emplois générés par les projets implantés
KPI 5	Valeur ajoutée moyenne apportée par le CFI sur les projets implantés
KPI 6	Taux de satisfaction des clients entreprises servis par le CFI
Axe stratégique 1 – développer l'offre packagée d'Haïti aux investisseurs	
KPI 11	Nombre de nouvelles entreprises / PME informées des avantages incitatifs relevant du Code des Investissements
KPI 12	Des pamphlets d'information technique sont disponibles pour chacun des 3 parcs industriels
KPI 13	Nombre d'opportunités d'investissements qualifiées présentées dans le catalogue d'offres du CFI
Axe stratégique 2 – Branding et image pays	
KPI 21	Marque commerciale INVESTHAITI validée et lancée
KPI 22	Plan de communication institutionnelle élaboré et validé
KPI 23	Supports marketing « Marque Pays » créés et disponibles

KPI 24	Taux de notoriété d'Irati et de sa marque pays auprès des prospects approchés par le CFI
Axe stratégique 3 – Stratégie de prospection IDE	
KPI 31	Nombre d'entreprises étrangères suivies comme prospects actifs
KPI 32	Nombre de projets IDE qualifiés (leads) identifiés et traités
KPIs 1,2,4 et 5	Voir plus haut
Axe stratégique 4 – GUI	
KPI 41	GUI opérationnel, officiellement lancé
KPI 42	Nombre de dossiers traités annuellement via le GUI
KPI Axe stratégique 5 – déploiement de hubs de services régionaux	
KPI 51	Nombre d'entreprises nationales accompagnées utilisant les services du hub
KPI 52	Nombre de propositions remontées à l'équipe plaidoyer du CFI pour améliorer le climat des affaires
KPI 53	Nombre de success stories remontées à l'équipe marketing/communication
Activités supports	
Aftercare	
SPI 100	Nombre d'entreprises visitées
KPI 101	Nombre de projets de réinvestissements réalisés suite aftercare
KPI 102	Nombre de problèmes aftercare résolus
SPI 103	Nombres d'entreprises accompagnées durant la période
SPI 104	Nombre de leads/nouveaux prospects détectés
Veille intelligence économique (indicateurs internes uniquement)	
SPI 111	Taux de satisfaction des équipes sur les informations fournies
SPI 112	Rapport de benchmark annuel
Plaidoyer	
KPI 121	Nombre de mesures proposées par le plaidoyer CFI et mises en œuvre
SPI 131	Diminution du taux de rotation du personnel
SPI 132	Nombre de cadres ayant reçu une formation pertinente à son travail et qui applique les connaissances acquises
SPI 133	Augmentation du budget du CFI
SPI 134	Augmentation du taux d'absorption des financements reçus

Diaspora	
SPI 140	Nombre d'événements organisés dans la diaspora
KPI 141	Nombre de HBA diaspora actifs
KPI 142	Nombre de prospects ou projets IDE référés au CFI par les HBA diaspora
KPI 143	Nombre d'opportunités locales d'investissements ayant généré un projet potentiel d'investissement diaspora
Services diplomatiques	
SPI 150	Nombre d'ambassades visitées
KPI 151	Nombre d'ambassades actives en interaction avec le CFI
KPI 152	Nombre de prospects ou projets IDE référés au CFI par les ambassades
CRM	
SPI 160	Nombre de cadres utilisant le nouveau CRM comme outil de travail
SPI 161	Taux de satisfaction des utilisateurs
Site web	
KPI 171	Nombre de visiteurs uniques ou utilisateurs du site web
SPI 172	Nombre de nouveaux utilisateurs
SPI 173	Nombre de sessions par visiteur
SPI 174	Nombre de pages vues
SPI 175	Taux de rebond
SPI 176	Nombre de campagne marketing organisé par année

9.2. Objectifs quantifiés du plan stratégique 2023-2027

Les objectifs chiffrés sur les 5 années d'exécution du plan stratégique devront être négociés et validés avec le MCI, la tutelle ministérielle du CFI. Les valeurs indiquées à ce stade de draft pour certains KPI sont des chiffres provisoires, à confirmer ou ajuster par le CFI et sa tutelle.

Tableau 3 : Objectifs quantifiés par indicateurs par année (2023-2027)

Objectif global cumulé à	Année de base Fin 2022	Fin 2023	Fin 2024	Fin 2025	Fin 2026	Fin 2027
Indicateurs globaux						
KPI 1 : nombre de projets IDE implantés en Haïti avec le concours du CFI		5	10	20	35	50
KPI 2 : nombre de projets Platinum et Gold implantés / indice qualité moyen		1 – 6/10	4 – 7/10	8– 7/10	15 – 7/10	25 – 7/10
KPI 3 : nombre de projets d'investissement local accompagnés par le CFI						
KPI 4 : nombre d'emplois générés par les projets implantés		500	2000	7000	17000	35000
KPI 5 : valeur ajoutée moyenne apportée par le CFI sur les projets implantés		1,5/3	2/3	2/3	2/3	2,5/3
KPI 6 : taux de satisfaction des clients entreprises du CFI		80%	85%	90%	90%	90%
Axe stratégique I						
KPI 11 : Nombre de nouvelles entreprises / PME informées des incitatifs relevant du Code des investissements						
KPI 12 : Des pamphlets d'information technique sont disponibles pour chacun des 3 parcs industriels						

KPI 19 : Nombre d'opportunités d'investissement qualifiées présentées dans le catalogue d'offres du CFI						
Axe stratégique 2						
KPI 21 : Marque commerciale INVEST HAITI validée et lancée						
KPI 22 : Plan de communication institutionnelle élaboré et validé						
KPI 23 : Supports marketing « Marque Pays » créés et disponibles						
KPI 24 : taux de notoriété d'Haïti et de sa marque pays auprès des prospects approchés par le CFI						
Axe stratégique 3						
KPI 30 : nombre d'entreprises étrangères suivies comme prospects actifs		50	100	150	170	200
KPI 31 : nombre de projets IDE qualifiés (leads) identifiés et traités		5	20	50	100	150
Axe stratégique 4						
KPI 40 : GUI opérationnel officiellement lancé						
KPI 42 : nombre de dossiers traités annuellement via le GUI						

Axe stratégique II						
KPI 51 : Nombre d'entreprises nationales accompagnées, utilisant les services du hub						
KPI 52 : Nombre de propositions remontées à l'équipe plaidoyer du CFI pour améliorer le climat des affaires						
KPI 53 : nombre de success stories remontées à l'équipe marketing/ communication						
Activités transversales support						
KPI 100 : nombres d'entreprises visitées en aftercare (en % des ent IDE présentes)						
KPI 101 : nombre de projets de réinvestissements réalisés suite aftercare		3	6	10	15	20
KPI 102 : nombre de problèmes aftercare résolus						
KPI 121 : nombre de mesures proposées par le plaidoyer CFI et mises en œuvre		5	10	15	20	25
KPI 141 : nombre de HBA diaspora actifs		5	10	20	30	50
KPI 142 : nombre de prospects ou projets IDE référés au CFI par les HBA diaspora		5	10	15	25	50

KPI 143 : nombre d'opportunités locales d'investissements ayant généré un projet potentiel d'investissement disparate		1	5	10	15	20
KPI 151 : nombre d'ambassades actives en interaction avec CFI		2	3	3	4	4
KPI 152 : nombre de prospects ou projets IDE référés au CFI par les ambassades		3	10	20	30	40
KPI 171 : nombre de visiteurs uniques ou utilisateurs du site web						

9.3. Monitoring et reporting

Le nouveau CRM appelé à remplacer Amplify (utilisé de 2019 à 2022) devra être configuré de façon à pouvoir enregistrer toutes les données entrant dans la mesure des indicateurs clés de performance validés dans le plan stratégique portant sur

- Les prospects et projets traités
- Les entreprises et investisseurs accompagnés
- Les taux de satisfaction des clients

Le tableau de bord « DG » du CRM donnera en particulier un état d'avancement pour chacun des indicateurs clés retenus.

Le bon suivi des objectifs pluriannuels reposera donc avant tout sur la qualité du renseignement du CRM.

Le reporting proposé est construit sur une base pluriannuelle : pour chaque KPI, un objectif à cinq ans (fin 2027) est fixé, avec des jalons intermédiaires à atteindre en fin de chaque année, qui permettront de caler les objectifs annuels et POA. Cette approche permettra d'identifier les écarts (positifs ou négatifs) constatés en fin de chaque année, d'en analyser les causes, et de proposer dans le POA de l'année suivante les actions correctives et allocation de moyens visant à rattraper les retards éventuels.

Pour assurer la transparence attendue des partenaires du CFI dans le reporting des résultats, le rapport annuel du CFI devra mettre en exergue les résultats atteints pour

chacun des indicateurs clés de performance, au regard de l'objectif à atteindre ; il comprendra les sections suivantes :

- Section 1 : environnement général, positionnement d'Haïti dans le marché mondial
- Section 2 : Résultats du CFI
  - Matrice des indicateurs clés / objectifs de l'année, et du plan 2023/2027
  - Commentaire sur les résultats atteints :
    - Points forts, focus sur projets remarquables, témoignages
    - Points faibles, analyse des écarts constatés
- Section 3 : compte-rendu d'activité, par mission
  - Communication, branding
  - Marketing
  - Prospection IDE
  - Aftercare
  - Plaidoyer
  - Projets locaux
  - Diaspora, relation avec le réseau diplomatique
  - Vie de l'équipe, RH

Pertinence des objectifs fixés

Les objectifs quantitatifs proposés ici ont été construits et ajustés en volume sur le scenario suivant :

- Une organisation du CFI adaptée -en moyens, compétences et process métiers, montant progressivement en compétence pour atteindre les standards de performance de ses homologues régionaux fin 2024 ;
- Un environnement des affaires mondial prenant en compte les évolutions engagées en 2020 - 2022 (crise sanitaire, tensions géopolitiques, objectifs climatiques) et leur impact sur l'évolution des chaines de valeur, mais n'anticipant pas de nouvelle crise majeure comme celle COVID en 2020-2021, qui affecterait significativement les flux IDE et donc la possibilité d'atteindre les objectifs fixés ;

- Une restauration courant 2023 du climat économique et des conditions d'attractivité d'Haïti à son niveau de 2015.

Si le respect de la première condition est assez largement de la responsabilité du CFI et des acteurs impliqués dans son pilotage (tutelle, bailleurs de fonds, consultants), cela n'est pas vraiment le cas pour les deux dernières conditions.

L'évaluation des résultats devra prendre en compte les écarts par rapport aux objectifs qui seraient clairement liés à une évolution de celles-ci, et ajuster éventuellement les objectifs en conséquence.[1]

Outils temporaires de monitoring pour 2023

La décision d'arrêter l'utilisation d'Amplify et de le remplacer par une nouvelle solution ayant été prise fin 2022, le nouveau CRM ne sera probablement pas opérationnel avant la mi ou fin de l'année 2023, selon le mode de développement (interne ou recours à prestataire tiers sur appel d'offre international) qui sera retenu début 2023.

Pour les premiers mois de 2023 le dispositif temporaire de « CRM sur base EXCEL » sera utilisé pour suivre la programmation et réalisation des activités du CFI (prospection, offercare, suivi des avantages incitatifs) mais aussi pour enregistrer toutes les données liées à la mesure des KPI, tout au long des activités du CFI, et de renseigner manuellement les tableaux de bord simplifiés qui seront mis en place début 2023.

- Ce dispositif sera remplacé par le nouveau CRM dès celui-ci mis en service et dûment testé ; la continuité entre les deux outils « CRM EXCEL » et « Nouveau CRM » sera essentielle pour assurer la traçabilité des mesures de résultats sur tout 2023 et permettre un reporting complet des résultats, et point de comparaison pertinent pour les années suivantes.

10. ANNEXES

10.1. Annexe 1 : Lettre de mission émanant du Président de la République mandatant le CFI pour créer une image de « Marque Pays »

10.2. Annexe 2 : Protocole d'Accord MCI & CFI sur la création du Guichet Unique (des investisseurs) – GUI

10.3. Annexe 3 : Note méthodologique sur la préparation du plan stratégique

Le consortium DMI – Business France – InterConsultants a été recruté par le CFI en mars 2022 pour lui fournir une assistance technique dans le cadre du projet HA-U133. L'objectif spécifique de la mission est de renforcer techniquement le CFI dans les trois prochaines années afin d'augmenter le nombre d'entreprises étrangères qui prennent la décision de s'implanter ou d'effectuer une expansion de leurs opérations en Haïti à travers des projets de réinvestissement.

L'élaboration du plan stratégique du CFI pour 2023-2027 est une étape majeure dans la mise en œuvre de ce programme de renforcement du CFI.

Elle s'est appuyée tout d'abord sur les analyses menées par le consortium entre avril et octobre 2022, et présentées dans les documents suivants :

- Diagnostic organisationnel du CFI
- Diagnostic stratégique SWOT du CFI
- Evaluation du plan stratégique du CFI pour la période écoulée 2017 – 2022
- Analyse des IDE 2012-2021 dans la région Caraïbe et benchmark du CFI avec 10 APIs de référence
- Elaboration, en parallèle de l'élaboration du plan stratégique, d'une liste de 250 entreprises étrangères « prospects potentiels » dans les secteurs prioritaires, qui serviront de base pour la prospection d'entreprises et la génération de « Leads » IDE.

Le plan stratégique a été préparé au travers d'une approche méthodologique multidimensionnelle combinant de la revue et analyse documentaire, des entretiens

Individuels, des ateliers participatifs, ainsi que points d'étapes périodiques avec la Direction Générale et l'encadrement du CFI. Les principales composantes de la démarche sont présentées ci-après :

- Revue et Analyse Documentaire Approfondie : l'équipe a recueilli, consulté et analysé un nombre important de documents se rapportant à la mission parmi lesquels, sans être exhaustif, nous mentionnons : le Décret du 17 mai 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'État, le Décret du 18 novembre 2005 portant création du CFI, le Décret du 9 octobre 2015 sur la Pension Civile de retraite, des documents sur l'organisation interne du CFI, sur l'organisation du travail, les process, les outils, l'organigramme. L'équipe a également consulté le document des Lignes Directrices 2020 – 2021, le document sur l'État des Lieux de décembre 2021, les Plans d'activités annuels 2021 et le document de Marque Pays.

- Entretiens Individuels semi-directifs : Tout d'abord, il y a eu une série de rencontres générales de prise de contacts avec la Direction Générale, les Directions opérationnelles et les Responsables des Unités Support pour cerner l'environnement global de travail. Puis, dans un deuxième temps l'équipe a eu des entretiens semi- directifs approfondis « one-on-one » avec la Directrice Générale et les Responsables de chacune des Directions. Ces rencontres se sont ensuite étendues pour toucher les responsables d'Unités.

Nommément, l'équipe a interviewé la Direction Générale, la Cheffe des opérations, les Directeurs de promotion (DPI), des opérations de facilitation des investissements (DOF) et des Etudes (DEMIF). Ensuite, les entretiens se sont déroulés avec les Responsables des Unités Aftercare, Plaidoyer, Communication et Ressources Humaines). Sur le plan administratif et financier, l'équipe a conduit des entretiens individuels avec la Direction Administrative et Financière (DAAF) et la Direction de l'Unité d'Exécution (UTE). Un guide d'entretien semi- directif utilisé pour piloter les entretiens est annexé au rapport.

Les entretiens semi-directifs ont été complétés par des entretiens libres qui ont laissé le champ aux personnes interviewées pour détailler davantage certaines informations ou pour aborder certains sujets d'intérêt pour l'institution qui n'ont pas été touchés lors des entretiens semi-directifs.

- Modules ateliers participatifs avec l'ensemble du personnel du CFI : plusieurs ateliers participatifs, mobilisant l'ensemble des cadres et personnel du CFI ont eu lieu au cours du processus d'élaboration de la stratégie.

- Ateliers participatifs & Focus Groups : les ateliers participatifs, effectués selon le modèle participatif, ont eu pour objectif d'obtenir et/ou de recouper d'autres types d'informations que celles recueillies lors des entretiens individuels. Ils ont touché l'ensemble du personnel du CFI, à

savoir la Direction Générale, l'encadrement opérationnel, les Responsables d'Unités, les Officiers sectoriels ainsi que les Responsables financiers et administratifs. Ces ateliers ont permis de passer en revue et d'analyser en profondeur le mode de fonctionnement de l'institution, sa création et son ancrage institutionnel, sa mission, son mandat, ses clients et ses partenaires. Les ateliers ont permis aussi de passer en revue des thèmes relatifs à l'écosystème du CFI, les ressources et moyens disponibles, ses forces et faiblesses, les process et outils pour garantir la performance organisationnelle.

- Entretiens et Ateliers avec des Acteurs et Opérateurs Economiques de l'Ecosystème des Affaires : les rencontres avec les acteurs Étatiques et institutions gouvernementales ont eu pour objectif d'établir des passerelles permettant de créer des synergies et de garantir un alignement stratégique avec les politiques et initiatives gouvernementales en matière de promotion des investissements. L'équipe a rencontré le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) qui est également ministère de tutelle du CFI, le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et le ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Un entretien a également eu lieu avec le titulaire de la Direction des Zones Franches Industrielles (DZF) : organisme autonome rattaché au MCI, qui gère et étudie l'éligibilité des dossiers de demandes relatives à l'agrément de statuts de zones franches industrielles ou de ports francs selon les modalités prévues dans le Code des Investissements de 2002.

- Point d'Etapes Périodiques sur l'Etat d'Avancement avec la Direction Générale et l'encadrement du CFI : l'équipe d'experts ATI a organisé de multiples rencontres d'information et d'échanges sur l'état d'avancement et les principales orientations du document avec la Direction Générale et l'encadrement du CFI. Ces échanges ont permis de faire des points périodiques sur l'état d'avancement de nos travaux et nos propositions préliminaires, afin de nous assurer d'être en phase avec les attentes du CFI. Au-delà, nous avons à chaque fois systématiquement invité le CFI à nous faire part de leurs opinions, remarques et suggestions que nous avons utilisé pour enrichir notre travail. De ce fait, nous évitons l'effet surprise de découverte à la dernière minute ce qui n'est certes pas la meilleure approche pour bénéficier des retours de l'institution, ni non plus de faciliter l'appropriation du travail effectué. Nous nous sommes donc engagés dans une sorte de validation progressive, étape par étape, qui permet au client de prendre connaissance en temps réel des avancées de la mission, et lui laisse la possibilité de corriger ou d'infléchir certaines orientations.



#2 Imp. Turgot, Pacot 2, Delmas, Port-au-Prince, Haiti, HT6113
+509 2813 7234 | +509 2511 0234
info@cfihaiti.com
Facebook: cfihaiti | Twitter: cfihaiti | Instagram: @cfihaiti