



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique



CIE 2019

35ème session du Comité Intergouvernemental de Hauts
Fonctionnaires et d'Experts pour l'Afrique Centrale (CIE)

*Transformations numériques et diversification économique
en Afrique Centrale: enjeux, défis et opportunités*

MALABO | 23 - 27 septembre 2019

**FACILITER LA REALISATION DES OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT
DURABLE A TRAVERS LA PLANIFICATION : LE CAS DE L'AFRIQUE
CENTRALE**

RAPPORT PROVISOIRE

Table des matières

Liste des tableaux	3
Liste des figures.....	3
Liste des encadrés	4
Liste des études de cas	4
1. INTRODUCTION	5
2. ROLE ET IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION : EXPERIENCE RECENTE DES PAYS D'AFRIQUE CENTRALE EN LA MATIERE	10
2.1 Définition et rôle de la planification	10
2.2 Importance de la planification pour l'Afrique centrale	13
2.3 Cadres de planification adoptés dans les pays d'Afrique centrale ces dernières années et quelques performances socioéconomique y affèrent.....	14
3. Quelques Clés de succès ou Bonnes pratiques dans le processus de planification du développement et expérience des pays d'Afrique centrale en la matière.....	21
3.1 Bonne pratique 1 : <i>Avoir un leadership éclairé est un impératif ; celui-ci doit être soutenu par de fortes capacités au niveau technique.</i>	22
3.3 Bonne pratique 3 : <i>la promotion de l'inclusion dans le processus de planification est essentielle pour l'identification des priorités de développement et pour la mise en œuvre réussie de la vision de développement</i>	34
4. OPERATIONALISATION DES PLANS ET STRATEGIES DE DEVELOPPEENT POUR L'ATTEINTE DES ODDS 8 et 9	39
4.1 Bonne pratique 4 : <i>Politiques pour la mise en place d'un cadre macroéconomique favorables à une croissance soutenue</i>	40
4.2 Bonne pratique 5 : <i>Adopter des reformes et politiques permettant de surmonter les défaillances des marchés et des gouvernements</i>	43
4.2.1 <i>La Corruption, un frein majeur à l'environnement des affaires</i>	44
4.2.2 <i>Difficulté d'accès au crédit, un frein majeur à l'environnement des affaires</i>	47
4.3 Bonne pratique 6 : <i>pour promouvoir la diversification et la sophistication des exportations il est nécessaire d'amélioration la productivité et la compétitivité</i>	50
4.4 Bonne pratique 7 : <i>Des politiques favorisant la création de liens (linkages) peuvent contribuer à promouvoir l'industrialisation</i>	54
4.4.1 <i>Développement de liens financiers ou fiscaux</i>	55
4.4.2 <i>Développement de liens en aval comme moyen de favoriser la diversification économique</i>	56
4.5 Bonne pratique 8 : <i>Des politiques favorisant l'utilisation de contenu local peuvent contribuer à promouvoir l'industrialisation</i>	60
5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	64
6. REFERENCES	69

Liste des tableaux

Tableau 1 : Cadres de planification adoptés en Afrique centrale ces dernières années	15
Tableau 2 : Classement Indice Mondial de Compétitivité	52
Tableau 3 : Cibles de l'Angolanisation	61

Liste des figures

Figure 1 : Les différentes étapes du processus de planification et leur opérationnalisation	11
Figure 2 : Evolution du PIB/tête dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec un PIB/tête supérieur à la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne)	17
Figure 3 : Evolution du PIB/tête dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec un PIB/tête inférieur à la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne).....	17
Figure 4 : Evolution du taux croissance du PIB dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec croissance supérieure à la moyenne l'Afrique Sub-Saharienne	18
Figure 5 : Evolution du taux croissance du PIB dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec croissance inférieure à la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne.....	18
Figure 6 : Vision 2035 et ses phases : Marche vers l'émergence	26
Figure 7 : Classement mondial Doing Business 2019 (rang sur 190 Pays classés)	44
Figure 8 : Quelques sous-indices de l'indice Mo Ibrahim sur la Gouvernance	46
Figure 9 : Taux de financement de l'économie (Crédit/PIB) en 2015.....	48
Figure 10 : Rentes générées par les ressources naturelles en Afrique centrale et d'ailleurs (en % du PIB)	55

Liste des encadrés

Encadré 1 : Expérience de Singapour en matière de planification du développement et performances socioéconomiques y afférent.....	20
Encadré 2 : Système d'information pour le suivi et l'évaluation du DCSE	Error!
Bookmark not defined.	
Encadré 3 : l'expérience du Botswana en matière de développement de liens à en aval dans le secteur du diamant.....	57

Liste des études de cas

Etude de cas 1 : Quelques aspects de l'expérience du Cameroun en matière d'efforts de mise en place d'un cadre de planification stratégique du développement.....	26
Etude de cas 2 : Quelques aspects de l'expérience du Congo en matière d'efforts d'amélioration du cadre institutionnel relatif à la planification pour la promotion de la croissance économique (ODD 8).....	31
Etude de cas 3 : Quelques aspects de l'expérience du Tchad en matière d'efforts d'amélioration du dialogue entre secteur privé et secteur public pour la promotion de la croissance économique (ODD 8).....	36
Etude de cas 4 : Perspectives pour les pays de la CEMAC pour la mise en place d'un cadre macroéconomique favorable à la croissance.....	41
Etude de cas 5 : Situation de la CEEAC en matière de corruption.....	46
Etude de cas 6 : Aperçu des appuis financiers disponibles pour les PME d'Afrique centrale	48
Etude de cas 7 : Quelques aspects de l'expérience du Rwanda pour améliorer l'accès du secteur privé au crédit	49
Etude de cas 8 : Promotion de la productivité et la compétitivité en Afrique centrale..	52
Etude de cas 9 : Développement de liens financiers / fiscaux entre secteurs : le cas des pays d'Afrique centrale en général.....	55
Etude de cas 10 : Promotion des liens en aval : Quelques aspects de l'expérience du Gabon dans l'industrie du bois comme moyen de favoriser la diversification économique	58
Etude de cas 11 : Adoption de politiques de contenu local comme moyen de développer des liens en amont : Expérience de l'Angola dans le secteur pétrolier.....	60

1. INTRODUCTION

Lors d'un sommet spécial organisé par les Nations Unies en Septembre 2015 à New York, la Communauté Internationale a adopté le Programme 2030 pour le développement durable, communément appelé « Agenda 2030 » et ses 17 objectifs de développement durable (ODD). L'Agenda 2030 succédait ainsi aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) qui ont marqué la période 2000-2015. Les ODD sont ambitieux et complexes. Ils couvrent trois dimensions principales du développement, à savoir économique, social et environnementale. En outre, ils promeuvent la paix et la sécurité ainsi que la bonne gouvernance.

Par une approche holistique, ils visent à transformer radicalement les économies et les sociétés du monde entier au moyen d'importants objectifs tels que l'élimination de la pauvreté, l'industrialisation des économies, la création d'emplois décents pour tous et la réduction des inégalités. De ce fait, les objectifs de développement durable revêtent donc une importance particulière pour les pays d'Afrique centrale qui, malgré leurs ressources naturelles abondantes, et en dépit du statut de pays à revenu moyen de certains d'entre eux, n'ont toujours pas réussi à développer la résilience économique nécessaire à la préservation et à l'amélioration continue des acquis en matière de développement social et humain.

Le compte à rebours pour l'atteinte des ODD a déjà commencé. En effet, en septembre 2019, l'Assemblée générale des nations unies a tenu son premier sommet faisant le point sur les progrès enregistrés et a conclu à des résultats en deca des attentes, en ce qui concerne les pays africains. Ainsi, il est urgent d'identifier des moyens d'accroître les chances de réussite de la mise en œuvre des ODDs en Afrique centrale. À cet égard, l'une des principales leçons tirées des nombreuses expériences à travers le monde, en ce qui concerne la promotion de la transformation économique et sociale, est que la planification du développement a été déterminante pour l'obtention de résultats probants.

Les expériences de pays africains tels que le Botswana et le Rwanda en Afrique, ainsi que de nombreux pays d'Asie de l'Est tels que Singapour et la Malaisie, fournissent une mine d'informations sur le rôle de la planification du développement pour favoriser la transformation structurelle. Jouant un rôle actif dans ces économies, notamment en investissant dans le capital humain et les infrastructures, en créant des industries innovantes et en favorisant l'innovation, l'État a réussi à promouvoir le développement socio-économique et à améliorer considérablement le niveau de vie. Ces expériences montrent que l'État a un rôle crucial à jouer pour stimuler la croissance économique, répartir la richesse générée et soutenir la transformation structurelle de l'économie et de la société, pour l'amélioration continue des niveaux de vie et de développement.

La déclaration ci-dessous de Lee Kuan Yew, défunt fondateur de Singapour et Premier ministre de 1959 à 1990, révèle à quel point il était conscient du rôle de l'État dans le développement du pays : « *Singapour sera-t-il là dans 100 ans? Je n'en suis pas sûr. Par contre je suis absolument convaincu que si Singapour est doté d'un gouvernement idiot, nous sommes vaincus. Ce pays va sombrer dans le néant* ».¹

A l'ère des OMD, la planification a été identifiée comme essentielle à leur réalisation. L'histoire remonte à 2005 lorsque dans un rapport intitulé « Vers un monde juste, pacifique et sûr, gouverné par l'état de droit ²», le Secrétaire général des Nations Unies d'alors, Mr Kofi Annan, a exhorté les pays en développement extrêmement pauvres à adopter et à mettre en œuvre dans les meilleurs délais, des Plans nationaux de développement (PND), suffisamment ambitieux pour atteindre les OMD³. Ensuite, lors de l'édition 2006 de la Conférence annuelle des ministres des finances, du développement économique et de la planification, de la CEA et de la Commission de l'Union africaine, organisée à Ouagadougou, au Burkina Faso, les décideurs politiques ont considéré les PND comme des outils indispensables à la réalisation des OMD⁴. Plus récemment, lors du sommet de l'UA de 2011 et lors de la Conférence annuelle des ministres des finances et du développement économique de 2015, les chefs d'État africains et les ministres ont respectivement appelé la CEA à apporter son soutien à la

¹ « *Will Singapore be around in 100 years? I am not sure. Whatever the choices are, I am absolutely sure that if Singapore gets a dumb government, we are done for. This country will sink into nothingness* ». May be accessed at <https://www.asiaone.com/singapore/lee-kuan-yew-fate-spore-100-years-time?page=0%2C1>

² Titre en anglais: In larger freedom: Towards development, security and Human rights for all.

³ United nations General Assembly, 2006.

⁴ ECA, 2006.

planification du développement et à l'intégration de l'Agenda 2030 et l'Agenda 2063 dans leurs PNDs⁵.

Cela dit, la réalité est que les pays d'Afrique centrale pratiquent la planification du développement depuis près de deux décennies à présent, après qu'elle eut été interrompue par l'adoption des programmes d'ajustement structurel des années 1980-1990. Pour autant, cela n'a pas entraîné de transformation substantielle des économies et des sociétés dans nombre de ces pays. Cela soulève la nécessité d'examiner les conditions dans lesquelles la planification est entreprise dans cette sous-région. A cet égard, les travaux de grande renommée de Hirshman en économie, suggèrent que *le développement est essentiellement le résultat d'une procession de choses qui mènent l'une à l'autre*⁶.

Au regard de ce qui précède, l'objectif principal de ce rapport est d'explorer la manière dont la planification du développement est faite en Afrique centrale, et de susciter une réflexion sur les pratiques qui peuvent être améliorées en vue de favoriser la réalisation des ODDs dans la sous-région.

Eu égard au nombre élevé des ODDs⁷, et à l'importance et à la complexité de chacun d'eux, il serait trop ambitieux de vouloir les considérer tous dans un seul rapport. De ce fait, le champ de ce travail sera restreint à des aspects spécifiques de deux ODDs, à savoir *la croissance économique*, qui est couverte par l'ODD 8, et *l'industrialisation*, qui est de l'ordre de l'ODD 9. Le choix de ces deux objectifs provient du fait qu'ils représentent des défis communs à tous les pays de la sous-région et qu'ils entretiennent des liens étroits avec la plupart des autres objectifs de développement durable, présentant ainsi un potentiel substantiel de synergies et d'effets multiplicateurs à exploiter.

Il est aisé de voir une corrélation entre ces objectifs de croissance économique et d'industrialisation, et les objectifs visant à éliminer la pauvreté, à renforcer le développement du capital social et humain par l'éducation, la santé, l'eau, l'alimentation

⁵ ECA and AUC (2011).

⁶ Version originale en anglais: "*development is essentially the record of how one thing leads to another*" (Hirschman, A. O. (1981).

⁷ Il existe 17 ODDs

et la nutrition, l'accès à l'eau potable et à l'énergie. Il est également aisé de voir un lien avec des problèmes de redistribution et d'équité tels que l'inégalité des revenus et l'autonomisation des femmes. Les liens avec l'urbanisation et la durabilité environnementale sont également faciles à établir, de même que ceux avec la paix et la sécurité.

L'approche méthodologique du rapport consiste principalement en une analyse documentaire de la littérature sur la planification du développement et l'élaboration de politiques visant à promouvoir la croissance économique et l'industrialisation. Les enseignements généraux et les connaissances découlant de ces analyses sont présentés et utilisés pour discuter sous forme de brèves études de cas, la pratique observée dans certains pays d'Afrique centrale dans les mêmes domaines.

La section 2 rappelle le rôle et l'importance de la planification du développement ainsi que l'expérience récente des pays d'Afrique centrale en matière d'adoption de cadres de planification. La section 3 présente certains facteurs identifiés comme des clés de succès ou des bonnes pratiques dans le processus de planification du développement, et analyse l'expérience de certains pays d'Afrique centrale en la matière. Les bonnes pratiques considérées dans cette section se rapportent à l'importance du leadership, des arrangements institutionnels, et du caractère inclusif, dans le processus de planification. Dans un souci de pragmatisme, la section 4 s'intéresse à l'opérationnalisation des cadres de planification. Elle explore quelques bonnes pratiques en matière d'élaboration de politiques et de réformes dans le domaine de la croissance économique et de la politique industrielle et s'interroge sur la mesure dans laquelle ces pratiques ont cours ou font défaut en Afrique centrale. Les politiques et réformes examinées ici sont relatives au cadre macroéconomique, à l'environnement des affaires, à la productivité et la compétitivité, à la création de liens (linkages), et au contenu local. La section 5 termine le rapport avec un ensemble d'actions recommandées aux gouvernements et aux acteurs non étatiques afin de tirer un meilleur parti de la fonction de planification en ce qui concerne la réalisation des objectifs de développement durable 8, 9 et des autres objectifs de développement durable en Afrique centrale.

2. ROLE ET IMPORTANCE DE LA PLANIFICATION : EXPERIENCE RECENTE DES PAYS D'AFRIQUE CENTRALE EN LA MATIERE

La section 2 commence par un aperçu du rôle et de l'importance de la planification du développement en général. Elle revisite ensuite l'expérience récente des pays d'Afrique centrale dans l'adoption de cadres de planification et des résultats auxquels ils ont abouti.

2.1 Définition et rôle de la planification

La littérature propose plusieurs définitions de la planification du développement. Selon l'une de ces dernières, la planification est une tentative gouvernementale délibérée de coordonner la prise de décision économique à long terme et d'influencer le niveau de croissance des principales variables socio-économiques d'un pays afin d'atteindre un ensemble prédéterminé d'objectifs de développement⁸. Dans le même ordre d'idées une autre source stipule que la planification est une tentative organisée, consciente et continue de sélectionner les meilleures alternatives disponibles pour atteindre des objectifs spécifiques⁹.

Plutôt qu'une planification centralisée dans laquelle l'État exerce un rôle dominant dans l'économie, y compris dans la production et la distribution de biens et services, ce rapport cherche à examiner la pratique de la planification dans les économies mixtes. Dans ce cas, la planification est indicative ; les décisions économiques sont guidées en partie par l'intervention de l'État et en partie par la main invisible du marché. L'État et le secteur privé jouent un rôle actif dans le processus de planification. Le rôle du secteur public est conçu comme celui d'un facilitateur chargé de promouvoir le développement dans le pays. Le secteur privé, quant à lui, est impliqué dans la réponse aux incitations créées par l'État pour répondre aux besoins de développement, sur la

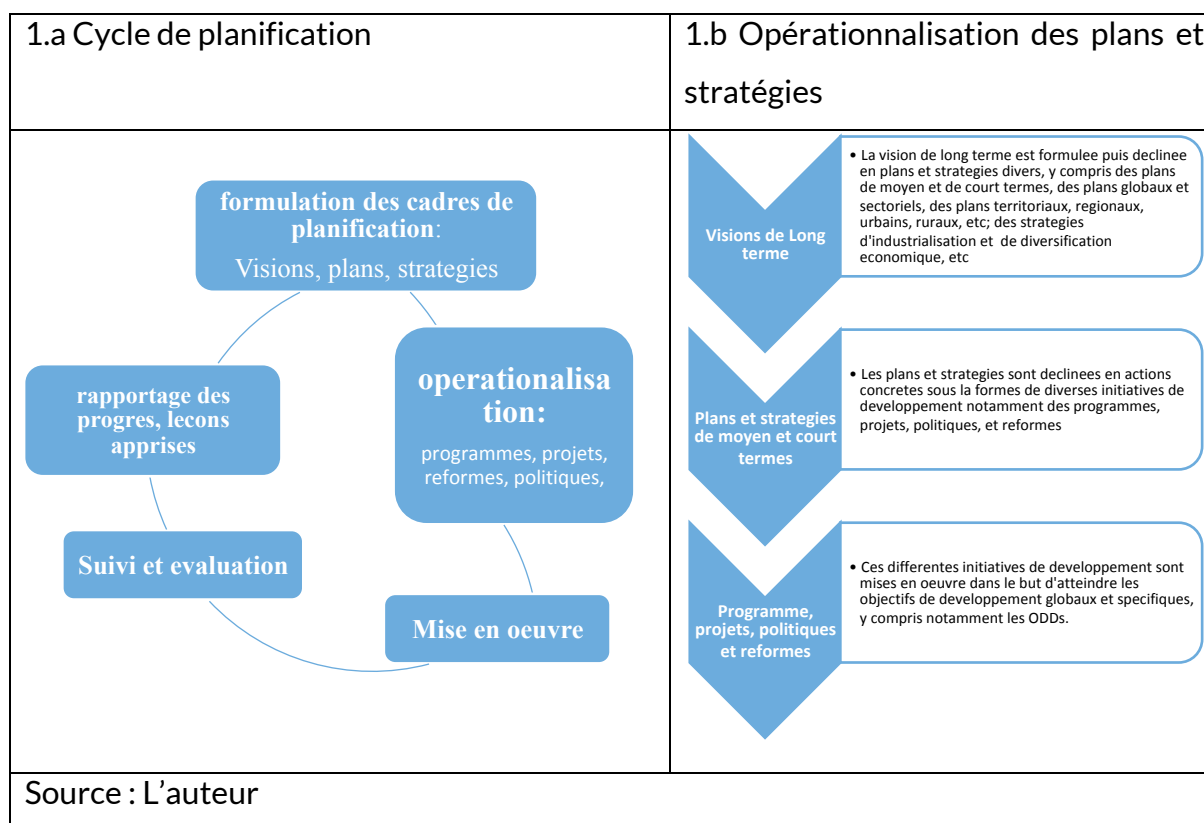
⁸ (ECA, 2016a; Todaro et al., 2006)

⁹ (ECA, 2016a; Waterson, 1969)

base des priorités globales d'un plan de développement élaboré et adopté de manière inclusive par tous¹⁰.

La planification telle qu'appréhendée dans ce rapport comprend la formulation, l'opérationnalisation, la mise en œuvre, et le suivi et évaluation des documents et cadres de références devant guider l'action gouvernementale dans ses efforts de promotion du développement du pays (Figure 1).

Figure 1 : Les différentes étapes du processus de planification et leur opérationnalisation



Les cadres et documents de références de la planification comprennent en général une vision de long terme, qui définit le devenir souhaité pour la nation à un horizon raisonnablement lointain, des plans et stratégies de moyen et court termes, sectoriels et globaux, nationaux ou décentralisés, qui établissent une démarche cohérente devant conduire à la matérialisation de la vision. La phase d'opérationnalisation consiste à définir des actions concrètes pouvant conduire à la réalisation des objectifs de

¹⁰ ECA, 2016a.

développement retenus dans les documents de planification. Elle se fait à travers la traduction de ces documents, en programmes, projets, politiques et réformes.

L'expérience de l'Afrique en matière de planification remonte aux indépendances pour la plupart des pays, y compris ceux de l'Afrique centrale. Les plans postindépendance ont donné des résultats plutôt décevants et les plans d'ajustement structurel (PAS) qui les ont remplacés ne sont pas meilleurs en ce sens qu'ils ont entraîné des coûts sociaux élevés. Le continent a enregistré une résurgence de la planification du développement depuis les années 2000, avec le remplacement des PAS par des Stratégies de Réduction de la Pauvreté (SRP). Les objectifs des SRP étaient principalement de réduire la pauvreté et d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMDs), qui en grande majorité étaient du domaine social, sans ambition directe de renforcement des capacités productives des pays. Sur les dix dernières années, les cadres de planification stratégiques ont progressivement évolué en ambition et en complexité et envisagent désormais de promouvoir l'industrialisation, la transformation structurelle et l'atteinte du statut de pays émergents.

Au niveau national, cela se traduit par l'élaboration de visions de long terme, plans de moyen terme ; plans directeurs d'industrialisation, stratégies nationales de diversification économique, etc. La même chose est observée aux niveaux sous régional et régional, avec notamment la stratégie d'industrialisation de la CEEAC¹¹ en cours de révision, le Programme Economique régional (PER) et le Programme de Réformes économiques et financière (PREF) de la CEMAC¹² qui sont en cours de révision et d'exécution respectivement, et aux niveaux régional et mondial, à travers l'adoption de l'Agenda 2063 et l'Agenda 2030.

¹¹ Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC)

¹² Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

2.2 Importance de la planification pour l'Afrique centrale

La déclaration faite par le président indonésien Susilo Bambang Yudhoyono lors de la présentation de son plan économique en 2011 souligne bien l'importance de la planification du développement pour les pays d'Afrique Centrale. Il a déclaré qu' « *il est impossible d'atteindre nos objectifs économiques de long terme sans le plan directeur. Nous ne pouvons pas non plus compter uniquement sur les mécanismes du marché. Le rôle du gouvernement en tant que "main visible" est important*¹³ ».

Les pays d'Afrique Centrale aspirent à la diversification économique, à l'industrialisation et à la transformation structurelle. Ils ont également adhéré aux ODD dans leur ensemble. Après avoir identifié leurs besoins et aspirations, les pays doivent décider de la manière d'atteindre ces objectifs. La nature et l'ampleur des défis auxquels ces pays sont confrontés sont telles que l'allocation des ressources pour la réalisation de ces objectifs ne peut ni être laissée au seul gré des marchés ; ni être ignorée ou laissée au hasard. Avec un important déficit au niveau de la quantité et la qualité des facteurs de production, y compris le capital humain, les infrastructures, l'énergie, les TIC, les ressources financières, il est impossible pour la fameuse main invisible du marché de procéder à une allocation optimale des ressources. Étant donné le niveau de développement actuel qui se caractérise par une situation où la quantité de biens publics à fournir reste importante, les marchés ne peuvent à eux seuls créer suffisamment de richesses, d'emplois décents, et de bien-être. Ils ne peuvent pas non plus s'attaquer à des problèmes tels que la sécurité alimentaire, l'autonomisation des femmes, la menace du changement climatique, la paix et la sécurité.

La planification fournit un mécanisme cohérent permettant de remédier aux défaillances des marchés et aux faibles arrangements institutionnels prévalant dans la plupart des pays africains. La planification implique la priorisation, la coordination et la mise en relation des ressources rares disponibles pour le développement, avec le budget et les cadres de dépenses y relatifs. C'est lorsqu'ils sont insérés dans les cadres de planification nationaux en tant que priorités absolues que les objectifs de développement tels que l'éducation et la couverture sanitaire universelles sont traduits en termes budgétaires et peuvent être mis en œuvre. Grâce à la planification, les

¹³ Sato, Y. (2011); Hafez Ghanem, 2015.

ressources financières d'un pays sont affectées de manière appropriée aux besoins identifiés. Une économie de marché non contrôlée peut soumettre les pays africains à un dualisme économique, à des marchés instables, à un faible investissement dans des secteurs clés et à un taux de chômage élevé. La planification peut également contribuer à mobiliser des ressources supplémentaires et à aligner les financements extérieurs sur les priorités nationales. La planification est particulièrement pertinente dans les pays qui se reconstruisent après des crises et dans un contexte de capacités limitées, d'institutions faibles et de défaillances généralisées des marchés¹⁴.

2.3 Cadres de planification adoptés dans les pays d'Afrique centrale ces dernières années et quelques performances socioéconomique y afférent.

Les pays d'Afrique centrale et les communautés économiques régionales ont une riche expérience dans l'adoption de cadres de planification du développement, comme le montre le tableau 1.

¹⁴ ECA, 2016a.

Tableau 1 : Cadres de planification adoptés en Afrique centrale ces dernières années

Pays	Vision ou cadre stratégique de développement de long terme	Plans Développement de Moyen terme	Stratégies ou Plans de Diversification économique et d'industrialisation
Angola	Vision 2025	PND 2013-2017 PND 2018-2022	PRODESI
Burundi	Vision 2025	PND 2018-2027	Politique nationale d'industrialisation
Cameroun	Vision 2035	DSCE 2009-2019 ; le successeur du DSCE est en cours de préparation	Plan Directeur d'Industrialisation
Congo	Absence de vision de long terme pour le moment	DSRP 2008-2010 ; PND 2012-2016 ; PND 2018-2022	
Gabon	Plan Stratégique pour le Gabon Emergent 2025		Stratégie nationale d'industrialisation
Guinée Équatoriale	Plan National de développement 2020-2035		Plan d'industrialisation de Guinée Equatoriale (PEGI 2020)
RCA		Plan national de relèvement et de consolidation de la paix ¹⁵ (RCPCA)	
RDC	Vision 2050	DSCR-2 2011-2015 PAG 2012-2016 PNSD 2017-2021	
Rwanda	Vision 2050		
Sao Tomé et Príncipe	Vision 2030	Plan national d'action 2002-2015	
Tchad	Vision 2030	SRP 2003-2007 ; SRP 2008-2011	Plan Directeur d'Industrialisation et de

¹⁵ Le Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA) couvre les cinq premières années de la période post-électorale 2017-2021 en RCA. Il ne s'agit pas d'un plan développement à long terme.

Les performances socioéconomiques enregistrées à l'issue de ces efforts de planification demeurent toutefois mitigées voire insatisfaisantes pour plusieurs pays. De manière plus spécifique, sur les deux dernières décennies (2000-2017) pratiquement tous les pays ont connu des épisodes de croissance économique forte à un moment ou à un autre (Figures 4 et 5) ; toutefois pour certains, notamment les pays riches en pétrole, cette croissance n'a pas été soutenue ce qui a conduit à une réduction drastique des niveaux de développement antérieurement acquis et, pour d'autres, elle n'a pas permis d'accéder à des niveaux de développement substantiels. A cet égard, la Figure 2 montre que les pays très riches en pétrole tels que la Guinée Equatoriale, le Gabon, l'Angola et le Congo, ont enregistré une hausse continue et parfois fulgurante de leurs PIB par habitant jusqu'en 2014 ; puis celui-ci a brusquement baissé, et de manière considérable, signalant une régression en matière de développement. La Figure 3 quand elle permet de voir que tous les autres pays de la sous-région ont réussi à croître leur PIB per capita, parfois de manière très importante par rapports aux niveaux qui prévalaient au début des années 2000, toutefois en termes absolus les performances sont demeurées inférieures à la moyenne de l'Afrique sub-saharienne (à l'exception de Sao ToméeS et Principe, dont le PIB per capita est désormais supérieur à la moyenne SSA). Le Rwanda, pays non pétrolier présente de bons résultats avec une croissance forte et soutenue, et des progrès significatifs au niveau du Pib par habitant. Les résultats du Cameroun sont également louables, avec une croissance moyenne autour de 5%, et un PIB per capita qui a relativement bien progressé.

Figure 2 : Evolution du PIB/tête dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec un PIB/tête supérieur à la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne)

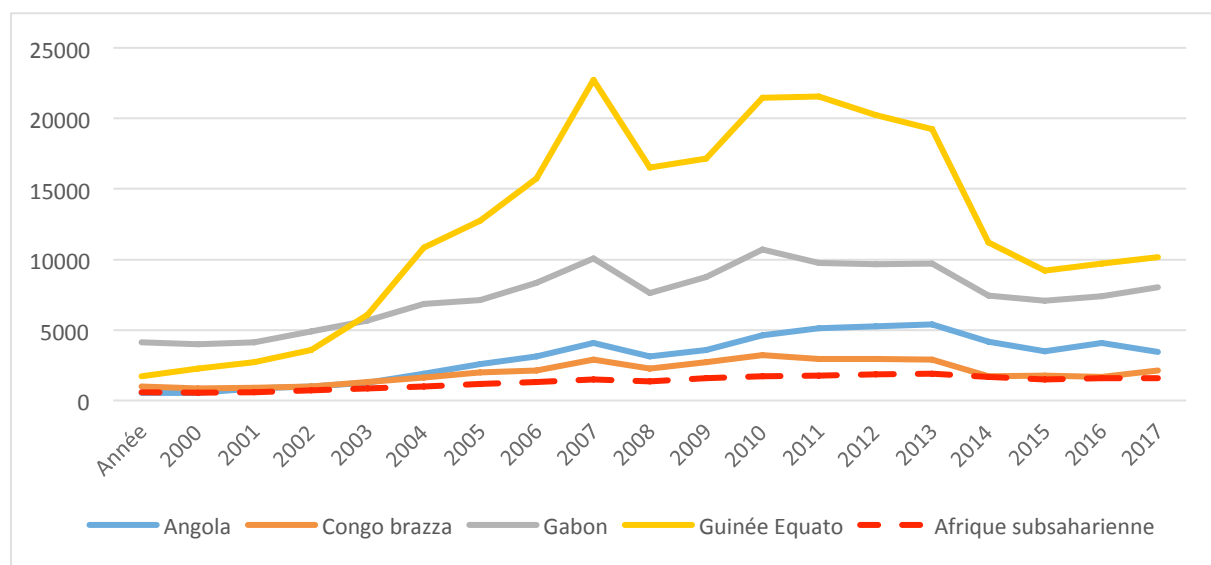
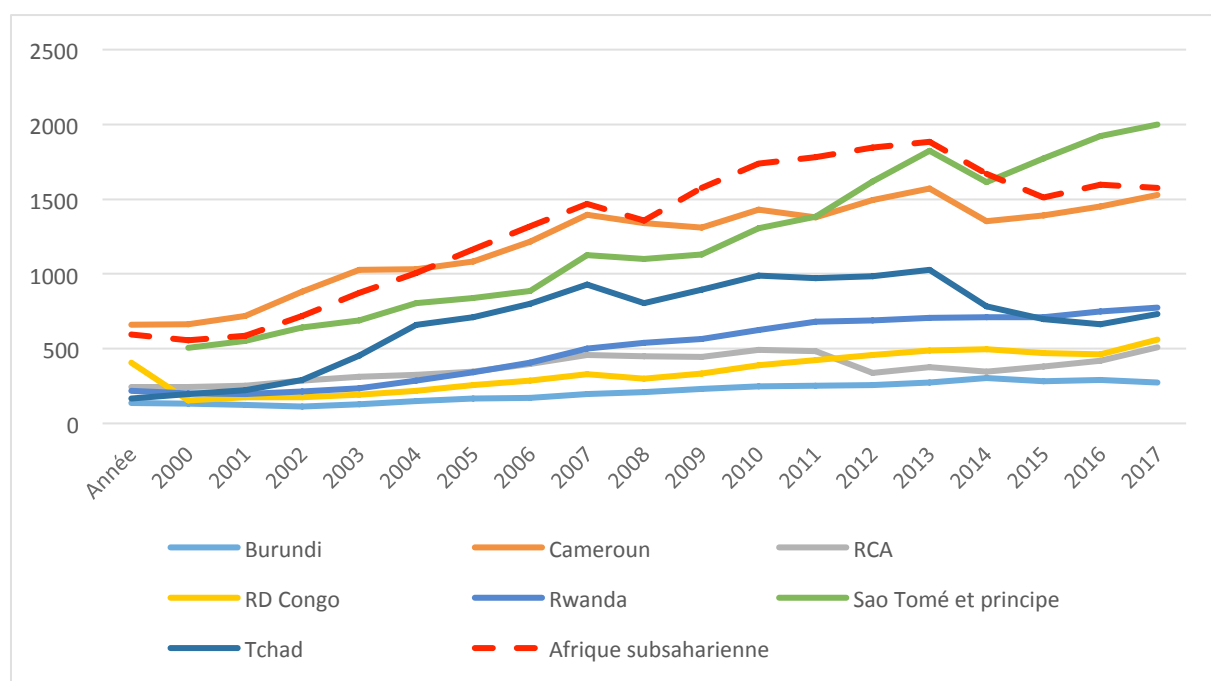


Figure 3 : Evolution du PIB/tête dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec un PIB/tête inférieur à la moyenne de l'Afrique Sub-Saharienne)



Source : Base des données WDI, 2019

Figure 4 : Evolution du taux croissance du PIB dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec croissance supérieure à la moyenne l’Afrique Sub-Saharienne)

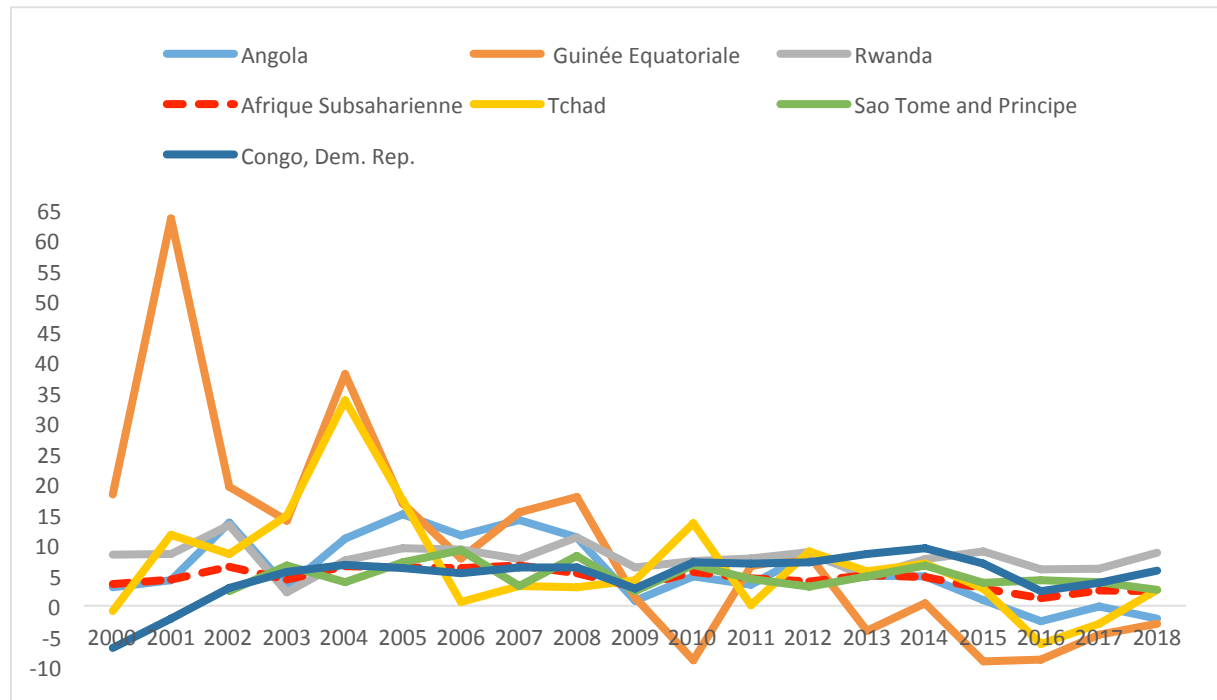
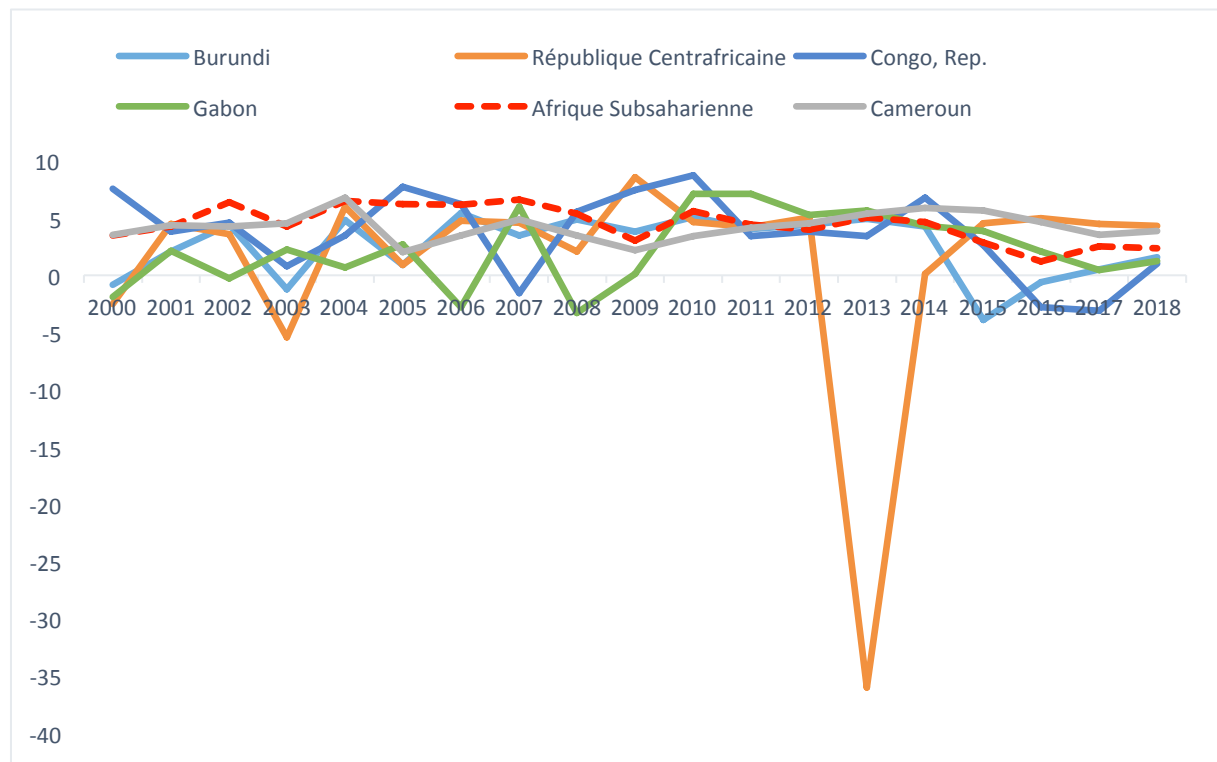


Figure 5 : Evolution du taux croissance du PIB dans la zone CEEAC entre 2000 et 2017 (pays avec croissance inférieure à la moyenne de l’Afrique Sub-Saharienne)

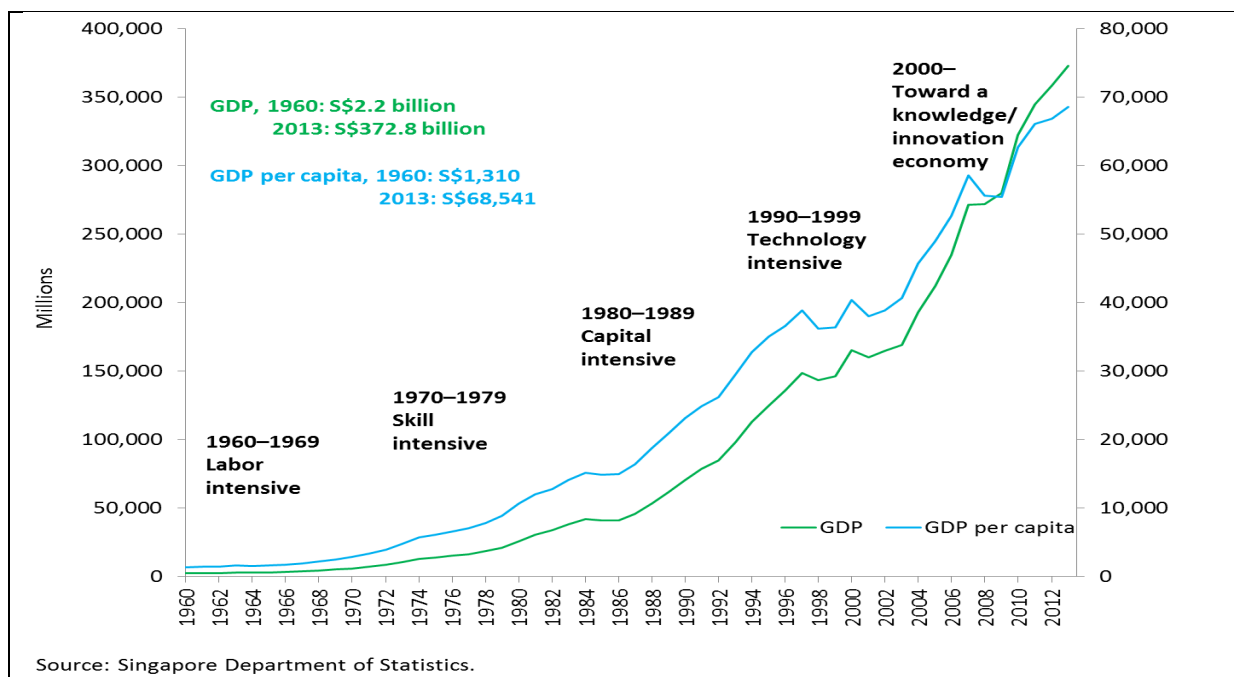


Source : Base des données WDI

A titre illustratif de l'importance de la planification pour l'atteinte de niveaux élevés et soutenus de développement, l'Encadré 1 présente l'expérience de Singapour dans le domaine. L'Etat a joué un rôle déterminant dans le développement de Singapour et permis, en l'espace de quatre décennies, de faire passer le pays du statut de pays à faible revenu à celui de pays industrialisé, avec un revenu des plus élevés au monde : Entre 1960 et 2010, le PIB a affiché une croissance exponentielle, et cela a permis de faire passer le PIB per capita de moins de 1,500 USD à près de 70,000 USD. N'étant doté d'aucunes ressources naturelles, cette performance exceptionnelle est grandement imputable à l'adoption et à la mise en œuvre rigoureuse de visions, plans, stratégies et politiques de développement de qualité.

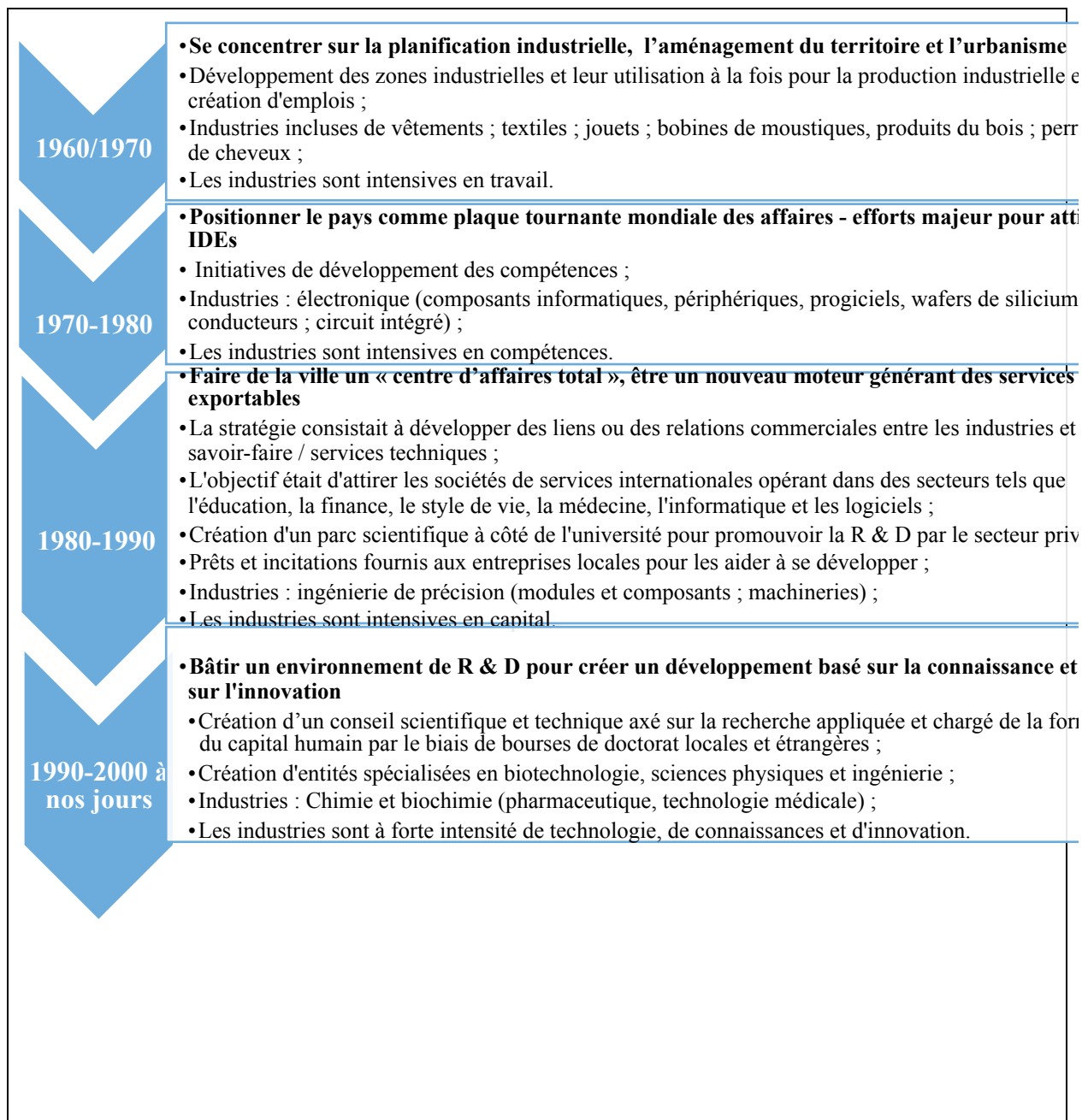
En effet Singapour a depuis l'accession à son indépendance adoptée, la planification du développement comme un instrument indispensable à sa croissance économique, voire à sa survie économique (voir la première note de bas de page de ce rapport). L'expérience de ce pays permet de penser qu'avec une bonne utilisation de la planification, les pays d'Afrique centrale pourraient atteindre des résultats socioéconomiques bien plus importants, et surtout maintenir leurs acquis sur le long terme.

Encadré 1 : Expérience de Singapour en matière de planification du développement et performances socioéconomiques y afférent



A l'aide d'une vision de long terme solide et flexible, Singapour a pour chaque décennie, anticipé et formulé des plans de développement assortis de diverses stratégies, initiatives, programmes, projets et politiques, pour l'atteinte des objectifs prioritaires nationaux.

Ses ressources humaines étant les seules ressources dont il disposait à l'avènement de son indépendance, Singapour a commencé par la mise en place d'industries à forte intensité en travail, puis a œuvré progressivement à se créer des avantages compétitifs en promouvant successivement les industries à forte intensité en compétences, les industries à forte intensité capitaliste, puis les industries à forte intensité en connaissance, technologie et innovation. La gestion des ressources foncières limitées, la planification urbaine, l'attraction des investissements directs étrangers pour le financement du développement ; la formation du capital humain et le développement technologique ont été des stratégies majeures du gouvernement. Pour cela, la mise en place d'un environnement propice aux affaires et au développement de la connaissance ont toujours été des enjeux majeurs. Tout en attirant les IDEs, un soutien continu en termes d'accès au financement notamment, est apporté aux entreprises locales pour leur permettre d'opérer auprès des entreprises étrangères. En matière de politique industrielle, le pays a favorisé la création de liens en amont et en aval entre différents secteurs économiques en vue de promouvoir l'ajout de valeur et la diversification horizontale et verticale de l'économie.



3. Quelques Clés de succès ou Bonnes pratiques dans le processus de planification du développement et expérience des pays d'Afrique centrale en la matière

Il n'existe pas de recette miracle qui détermine de manière infaillible les conditions dans lesquelles les plans échouent ou aboutissent, toutefois, de bonnes études de cas réalisées sur différents pays à travers le monde, ont permis de tirer des enseignements qui peuvent être utiles pour les pays d'Afrique centrale.

Cette section cherche à faire le point sur certaines Clés de succès du processus de planification, et à explorer, sur la base d'expériences choisies¹⁶, et à explorer comment ces clés sont mises en pratique en Afrique centrale. L'objectif ultime est d'identifier les similitudes et les différences entre les pratiques observées dans la sous-région et celles jugées recommandables sur la base des expériences internationales réussies, en vue de dériver des mesures judicieuses d'amélioration de la situation courante.

De manière spécifique la section s'intéresse à trois bonnes pratiques recommandées par le rapport de la CEA dénommé « *La planification au service du développement de l'Afrique : Enseignements, Indications et messages tirées des expériences passées et présentes*¹⁷ ». Il s'agit de : (1) l'importance du leadership ; (2) la nécessité d'avoir un cadre institutionnel dédiée ; (3) la nécessité d'assurer au processus de planification, un caractère inclusif.

3.1 Bonne pratique 1 : *Avoir un leadership éclairé est un impératif ; celui-ci doit être soutenu par de fortes capacités au niveau technique.*

Dans la pratique, la planification du développement implique un Leadership politique attaché à la création d'un État développementaliste. À cet égard, le leadership politique doit être suffisamment stratégique pour proposer un énoncé de vision clair pour l'avenir de la nation et de ses habitants et, pour orienter la matérialisation de cette vision sur la base des opportunités et des défis anticipés. Il faut ensuite que l'administration publique dispose de capacités techniques solides pour formuler concrètement une vision de long terme, et la traduire en plans et stratégies connexes de moyen et de court termes. Ces documents de référence sont à leur tour traduits au niveau sectoriel ; et sont opérationnalisés à travers des programmes, projets, politiques et réformes spécifiques. De fortes capacités techniques sont également nécessaires à ce niveau d'opérationnalisation. En résumé, l'État a besoin de fortes capacités pour concevoir, mettre en œuvre et effectuer le suivi et l'évaluation des visions, des plans et des stratégies (macro et sectoriels) ainsi que des programmes, projets, politiques et réformes.

¹⁶ Les expériences présentées dans ces études ont été choisies en fonction de la disponibilité des informations.

¹⁷ ECA, 2016a

La phase de formulation des documents de planification est cruciale car c'est là que l'Etat définit ses priorités et partant, oriente l'utilisation des ressources disponibles. Pour atteindre des objectifs tels que les ODDs, l'État doit tenir compte de ces derniers dans sa vision de long terme. Ensuite, stratégiquement, il est nécessaire d'établir des priorités, puis de les intégrer dans les différents plans de moyen termes qui sont adoptés au fil du temps dans le cadre de la réalisation de la vision. Le potentiel des objectifs à générer des effets multiplicateurs est un bon critère pour déterminer leurs ordres de priorité. Par exemple, la croissance économique inclusive et la création d'emplois sont évidemment une priorité pour tous les pays car elles sont nécessaires pour générer les ressources et les conditions sociales requises pour la poursuite des autres objectifs. Une éducation de qualité est certainement cruciale pour tous les pays africains, car elle est essentielle pour renforcer le capital humain et promouvoir la croissance, le développement technologique, l'employabilité et la création d'emplois décents, de meilleures conditions de santé, la réduction de la pauvreté et des inégalités et une meilleure gestion de la durabilité environnementale. Elle est également favorable à l'industrialisation et, tous ces effets positifs d'une éducation de qualité se renforcent mutuellement.

La phase de mise en œuvre est tout aussi capitale. En effet, l'existence de plans bien conçus n'est pas suffisante pour promouvoir l'industrialisation, les ODDs en général et les autres aspirations des pays d'Afrique centrale. Les plans et les stratégies doivent être opérationnalisés par des actions et des initiatives concrètes. Celles-ci consistent généralement en programmes, projets, politiques et réformes. Tout comme les Visions et les plans, ils nécessitent également de bonnes capacités techniques pour être bien conçus et bien exécutés. Une bonne mise en œuvre va également de pair avec une bonne gouvernance qui cherche continuellement à minimiser la corruption et à maximiser l'efficacité des dépenses publiques.

Enfin, le suivi et évaluation (S&E) des plans et des différentes initiatives mises en œuvre pour les rendre opérationnels est également capitale, car c'est le seul moyen de savoir si des progrès sont réalisés et d'évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints. Pour leur permettre d'assumer la fonction de suivi et d'évaluation, les unités de planification du développement doivent se doter de cadres ou matrices de résultats appropriés, qui incluent dans la mesure du possible des indicateurs quantitatifs et des

cibles pouvant informer sur les progrès réalisés en ce qui concerne les objectifs de développement spécifiques, y compris les ODD et les objectifs de l'Agenda 2063. A ce niveau, il convient de souligner que l'outil IPRT¹⁸ élaboré par la CEA, permet d'intégrer les objectifs des Agendas 2030 et 2063 dans les cadres de résultats élaborés par les pays pour leurs plans nationaux de développement.

Pour orienter leur développement industriel, les pays doivent favoriser l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles et, le suivi et évaluation est à indispensables à cette fin. Un bon suivi et Evaluation des progrès maintient les décideurs politiques attentifs aux résultats et à leurs déterminants, et permet de générer de nouvelles informations utiles à l'amélioration de ces résultats. Par conséquent, les décideurs doivent être convaincus de l'importance du S&E dans le processus de planification, et l'institutionnaliser à tous les niveaux (Plans, stratégies, programmes, projets, etc.). Cela garantit que les résultats sont utilisés à des fins d'apprentissage et que des mesures correctives sont adoptées pour améliorer les processus de conception et de mise en œuvre des plans et des initiatives de développement. Les systèmes de S & E doivent être intégrés, de sorte que les systèmes de S & E globaux, sectoriels, infranationaux, etc. Informent d'une situation cohérente. Le bon fonctionnement des systèmes de S & E nécessite des systèmes statistiques nationaux fonctionnels. A ce propos, les données administratives sont utiles pour combler le manque de données d'enquêtes et de recensements, dont la production est onéreuse.

Les hautes autorités nationales doivent faire preuve d'un engagement résolu en faveur du suivi et évaluation et il est conseillé de placer les unités en charge de cette fonction (S&E), sous leur supervision directe. Les pays doivent renforcer leurs capacités institutionnelles et techniques en matière de S&E, de production, d'exploitation et de diffusion de statistiques. Les arrangements institutionnels mis en place pour le S&E doivent prendre en compte les acteurs non étatiques, afin d'assurer la redevabilité et l'atteinte des objectifs de développement souhaités.

¹⁸ IPRT: Integrated Planning and reporting Tool (Outil intégré de planification et de rapportage)

Dans les paragraphes qui suivent, certaines caractéristiques de l'expérience du Cameroun sont passées en revue et discutées par rapport aux leçons et bonnes pratiques relatées dans cette sous-section.

Etude de cas 1 : Quelques aspects de l'expérience du Cameroun en matière d'efforts de mise en place d'un cadre de planification stratégique du développement.

Pratiques observées

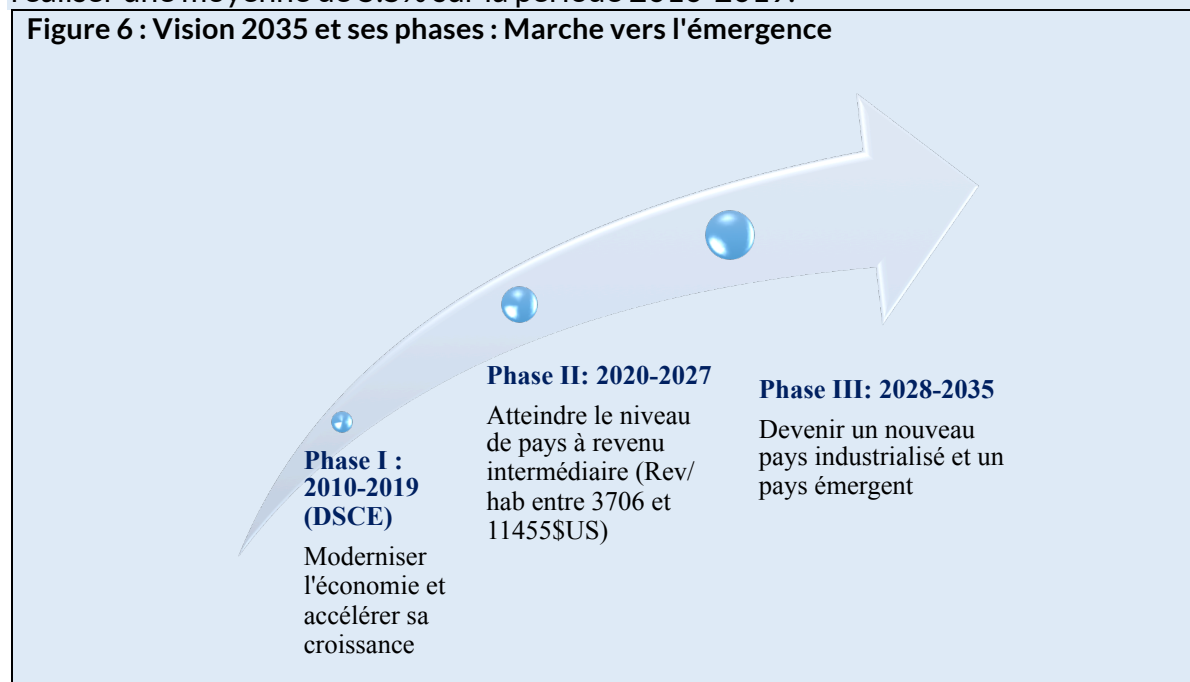
En 2009, le Cameroun s'est doté d'une vision de développement à long terme ayant pour objectif général de *devenir un pays démocratique émergent, uni dans sa diversité d'ici 2035*. Parmi les objectifs spécifiques de la vision à l'horizon 2035 figuraient la promotion d'une croissance forte et soutenue avec des taux de croissance à deux chiffres, le développement des secteurs industriel et manufacturier et un positionnement stratégique dans le commerce international.

La voie devant mener à la matérialisation de cette vision a été divisée en trois phases distinctes (Figure 6). La première, de 2010 à fin 2019, définie dans le DSCE¹⁹ visait à moderniser l'économie et à accélérer la croissance ; la deuxième phase (2020-2027) visait à atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, tandis que la troisième phase envisageait de mener à la catégorie des nouveaux pays industrialisés.

En termes quantitatifs, les objectifs relatifs à l'industrialisation visent à porter à l'horizon 2035, la part du secteur secondaire à plus de 40% du PIB, la Valeur ajoutée manufacturière à plus de 25% du PIB et la valeur des produits manufacturés à plus de 50% des exportations. En 2017, le Gouvernement du Cameroun s'est doté d'un Plan Directeur d'Industrialisation pour guider la réalisation des objectifs mentionnés ci-hauts.

Pour ce qui est de la phase du DSCE, l'objectif de croissance économique est de réaliser une moyenne de 5.5% sur la période 2010-2019.

Figure 6 : Vision 2035 et ses phases : Marche vers l'émergence



Source : République du Cameroun, 2017

¹⁹ DSCE : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi

Le DSCE prévoit un cadre institutionnel qui définit les entités responsables du S&E et le rôle qu'elles doivent jouer²⁰. Au niveau technique, son système de S&E comprend trois sous-systèmes principaux présentés dans l'encadré 2.

Encadré 2 : Système d'information pour le suivi et évaluation du DCSE

Le sous-système de surveillance de la pauvreté et des conditions de vie : Il fournit principalement des indicateurs de résultats et des indicateurs d'impact sur les multiples dimensions de la pauvreté et l'exclusion sociale.

Le sous-système de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets GESP : il concerne principalement les indicateurs d'intrants et les indicateurs des réalisations matérielles et financières, à produire aux niveaux central et local.

Le sous-système de l'évaluation d'impact des politiques ou des programmes: il s'agit principalement d'études spécifiques visant à déterminer si les actions entreprises pour des groupes ciblés ont produit les résultats escomptés.

Source: Kakhere 2018²¹.

L'évaluation des résultats enregistrés sous la période couverte par le DSCE indique une performance inférieure aux attentes. En effet, le pays n'a pas atteint le taux de croissance économique moyen de 5,5 % visé sur cette période. Cela se comprend pour la période postérieure à 2014, caractérisée par les effets macroéconomiques négatifs du choc pétrolier qui a frappé la plupart des exportateurs de pétrole à cette époque. Cependant, la période avant 2014 se prêtait bien à la réalisation d'une croissance forte, puisqu'elle a coïncidé avec une croissance mondiale élevée, et des prix relativement élevés des produits qui dominent l'exportation du pays, dont notamment le pétrole, les produits agricoles et miniers. En conséquence des sous performances au niveau de la croissance, la pauvreté n'a que très peu baissé (moins de 3 points de pourcentage) et est restée une réalité pour plus de la moitié de la population rurale.

Le modèle de croissance économique retenu par le pays pour la période du DSCE a consisté essentiellement à faire du secteur privé le moteur de la croissance économique, à moyen terme. Pour ce faire, la stratégie était de mettre en place l'architecture infrastructurelle nécessaire à l'accroissement des capacités productives du pays, de sorte à stimuler l'investissement privé, en particulier dans le secteur manufacturier.

Au cours de la période couverte par le DSCE, le pays a souffert de capacités d'absorption limitées dans l'exécution des projets d'utilité publique, ainsi que de capacités de mobilisation de ressources nationales qui ont pesé sur l'investissement public et, partant, sur la croissance économique. Pour résoudre le premier problème, le gouvernement a pris des mesures pour renforcer les procédures de préparation, de maturation et d'exécution de ses projets. En ce qui concerne le deuxième problème, le

²⁰ Voir Kaghere R. Nounou, 2018.

²¹ KAGHERE R. Nounou, 2018.

gouvernement y est devenu plus attentif, et a cherché à le quantifier pour mieux l'appréhender. C'est ainsi qu'il a par exemple publié un rapport indiquant qu'en 2016, le montant des taxes non recouvrées était de 1 000 milliards de FCFA²². Outre ces problèmes, la mise en œuvre du DSCE a souffert d'un déficit de coordination des projets destinés à sa mise en œuvre, qui a pu conduire à une utilisation non optimale des ressources publiques.

Remarques sur l'expérience du Cameroun

Le Cameroun a fait des efforts louables pour exercer la fonction de planification du développement, et la mettre au service de la promotion de la croissance économique et l'industrialisation. Le pays s'est doté d'une vision de long terme, qui a été bien séquencée en phases distinctes et objectives ; il a formulé le DSCE pour orienter la première phase de sa vision, pris des mesures pour mettre en œuvre le DSCE, en a fait l'évaluation de fin de parcours et, est présentement engagé dans la formulation de la phase II. En plus du DSCE, le pays a formulé le Plan Directeur d'industrialisation 2017 pour guider ses efforts vers l'ambition ultime d'émergence à l'horizon 2035.

Au moins trois remarques peuvent être faites sur la pratique de planification du Cameroun sur la période 2010-2019.

La première remarque concerne la phase de formulation du plan et plus particulièrement l'établissement des priorités. La croissance économique étant l'un des principaux objectifs de développement de cette période, la promotion des investissements étrangers et nationaux aurait dû être une préoccupation majeure des planificateurs. Dans ce contexte, l'instauration d'un climat propice aux affaires aurait dû figurer au premier rang des priorités du DSCE, et des objectifs quantitatifs clairs auraient dû être définis à cet égard. Cependant, comme on peut le voir dans le rapport faisant la revue des politiques de développement 2010-2018, la qualité du climat des affaires n'a pas été considérée comme une priorité, la nécessité de procéder à certaines réformes clés n'a pas été perçue par les pouvoirs publics ; et les décideurs n'ont fixé aucun objectif quantitatif pour améliorer le classement du pays dans les différentes dimensions de l'enquête *Doing Business*²³. Il est vrai que l'amélioration de la gouvernance, qui est un déterminant important du climat des affaires, figurait en bonne place parmi les priorités DSCE, toutefois, cet objectif n'est pas suffisamment spécifique pour permettre de regrouper toutes les actions nécessaires pour améliorer le climat des affaires et le préparer à jouer un rôle adéquat dans l'attraction des investissements, et la promotion de la croissance économique et de l'industrialisation. Par exemple, des problèmes tels que l'accès au financement pour les entreprises, le caractère adéquat des compétences de la main-d'œuvre, la disponibilité d'infrastructures de qualité, sont des aspects qui peuvent ne pas être traités correctement dans cette formulation large de l'objectif.

La deuxième remarque concerne la mise en œuvre du plan qui a été limitée par différents facteurs. Parmi les freins il y a eu la résistance opposée par différents acteurs économiques au changement. En effet, la revue de la mise en œuvre du DSCE

²² Ministère des finances de la République du Cameroun (2017) ; ECA, 2018a.

²³ Republic of Cameroon, 2018. (P 198)

a établi que le climat des affaires demeure préoccupant, et que cela est dû à la résistance au changement de plusieurs acteurs, qui fait que la mise en œuvre ou l'application effective des réformes est difficile, et prend beaucoup de temps²⁴. Cette question de résistance est pourtant une contrainte que les pouvoirs publics doivent s'attacher à lever s'ils veulent promouvoir une croissance forte et soutenue. La nature du modèle de croissance choisi peut avoir influencé le manque de détermination de l'Etat dans la mise en œuvre des réformes. Ce modèle qui prônait l'investissement en infrastructures publiques pour poser les bases d'un climat des affaires favorables en vue de booster l'investissement privé, a certainement biaisé les efforts de promotion de l'investissement privé en faveur des infrastructures publiques et au détriment des réformes.

La mise en œuvre du DSCE a également souffert du manque de capacités techniques et opérationnelles. Tel qu'indiqué dans les paragraphes précédents, cela s'est manifesté au niveau de la conception et l'exécution des projets d'investissement public, et la mobilisation des recettes publiques, qui sont des éléments fondamentaux pour le financement et la mise en œuvre des plans, et pour l'atteinte de leurs objectifs, en particuliers ceux de croissance et d'industrialisation. Enfin, Le déficit de coordination a également affecté négativement la mise en œuvre du DSCE, en générant des coûts budgétaires inutiles. En effet, la multiplicité des entités impliquées dans la mise en œuvre des projets, et le déficit de coordination entre elles (cas des projets PLANUT), ont entravé la capacité du gouvernement à assurer correctement le suivi et évaluation de ces projets. Cette situation a affecté le budget car les différents projets génèrent un important volume de dettes qui nécessitent une importante dotation budgétaire²⁵²⁶. Ceci est préoccupant dans la mesure où il est bien établi que l'augmentation de la dette peut constituer un obstacle à la croissance économique et à la mise en œuvre des plans à venir, en posant des contraintes sérieuses à l'investissement.

La troisième remarque concerne le suivi et évaluation. L'encadré 1 montre que le système de suivi et évaluation du DSCE est essentiellement axé sur les questions sociales, notamment la pauvreté et l'exclusion, au détriment des dimensions économiques et environnementales du développement. Il n'a pas pris en compte les indicateurs de croissance économique et d'industrialisation, ni ceux liés aux moteurs de la croissance économique tels que les taux d'investissement (nationaux et étrangers), la productivité et la compétitivité, ni les indicateurs permettant de suivre les progrès réalisés dans les catalyseurs de la croissance tels que le climat des affaires. Il se peut que certains de ces indicateurs aient fait l'objet d'un suivi dans des départements et des unités extérieures au ministère de la Planification, cependant, le système de S&E du DSCE ne disposait pas d'une matrice intégrée des résultats rassemblant en un tableau de bord unique, l'ensemble des priorités retenues pour chaque dimension du développement durable, notamment sociale, économique et environnementale, etc. Cela est bien souligné dans (Kaghere, 2018) , qui indique que la

²⁴ Republic of Cameroon, 2018. (P 198)

²⁵ <https://www.businessincameroon.com/public-management/2006-9236-cameroon-there-is-a-need-for-a-single-budget-unud-dedicated-to-planut-and-afcon-projects-> Ministère des finances

²⁶ Ministère des finances de la République du Cameroun, 2019.

multitude des organismes de suivi et évaluation et l'absence d'un format harmonisé pour les rapports sectoriels de S&E ne permettent pas de savoir aisément si les résultats sectoriels favorisent la convergence vers la réalisation des objectifs majeurs de développement. Cette absence de certains indicateurs clés dans le dispositif de S&E du DSCE, peut être préjudiciable aux progrès accomplis dans la réalisation de la vision 2035. En effet en omettant de refléter de manière explicite dans le dispositif de S&E, des indicateurs tels que ceux relatifs à la croissance économique, l'industrialisation et à leurs déterminants, les décideurs n'optimisent pas leurs chances de comprendre les opportunités et contraintes qui se rattachent à ces objectifs stratégiques.

Pour atteindre les résultats intermédiaires et globaux de développement de Cameroun Vision 2035, premièrement, le choix des priorités pourrait être resserré ; deuxièmement, les capacités de mobilisation des recettes devraient être améliorées, de même que celles relative à l'utilisation de ces recettes. Dans ce contexte, les capacités techniques de conception, d'exécution et de suivi-évaluation des programmes, projets, politiques et reformes publiques devraient être continuellement renforcées. En outre, le système de S & E pourrait être amélioré et intégré davantage.

3.2 Bonne pratique 2 : la mise en place d'un cadre institutionnel approprié est nécessaire pour la mise en œuvre des objectifs de développement

La détermination des dirigeants politiques à mobiliser les ressources humaines et financières du pays autour de la vision et des autres documents de planification est importante. L'expérience asiatique fournit de bons exemples de pays où les dirigeants ont démontré au plus haut niveau, leur volonté politique de planifier, en plaçant des agences de planification centrales dans les bureaux du chef du gouvernement. C'était notamment le cas du conseil de planification économique de la République de Corée (jusqu'au milieu des années 90), du conseil du développement économique de Singapour, du MITI du Japon et de l'unité de planification économique de la Malaisie. Dans le cas de la Malaisie, par exemple, le schéma institutionnel adopté était tel que l'unité de planification économique fonctionnait comme un super ministère chargé d'élaborer et de réviser les plans quinquennaux ; il a été complété par une unité de coordination de la mise en œuvre chargée de surveiller la planification avec les ministères clés. L'Unité de coordination de la mise en œuvre et l'Unité de planification économique ont été placées sous l'autorité du Premier Ministre, facilitant ainsi la coordination et l'unicité de but.

Dans l'ensemble, ces dirigeants asiatiques ont favorisé le développement des capacités et la responsabilisation au sein de l'administration publique, et ont été en mesure d'inventer et d'établir de solides systèmes de gouvernance et de planification du développement permettant une conception, une mise en œuvre et un suivi et évaluation réussis des plans de développement. Cela leur a permis de passer du statut d'économies primaires basées sur l'agriculture à des économies diversifiées, avec une production à forte valeur ajoutée et riche en emplois. Ces États ont joué un rôle déterminant dans la promotion de la transformation structurelle et du développement social et humain²⁷.

Au niveau de l'Afrique centrale et de l'Afrique en général, il semble que peu de pays ont pris des dispositions institutionnelles qui placent les unités en charge de la planification sous l'autorité directe des plus hautes instances de prise de décision, notamment la présidence de la République ou le cabinet du premier ministre.

Etude de cas 2 : Quelques aspects de l'expérience du Congo en matière d'efforts d'amélioration du cadre institutionnel relatif à la planification pour la promotion de la croissance économique (ODD 8)

Pratiques observées

En 2018, le Congo s'est doté d'un plan de développement de moyen terme dénommé Plan National de Développement de deuxième génération, le PND II 2018-2022. Le processus d'élaboration de ce plan est passé par une revue du Plan précédent, à savoir le PND 2012-2016. Cela a permis de cerner les problèmes majeurs qui ont entravé la mise en œuvre effective de ce dernier. Au nombre des leçons tirées, il ressort que la mise en œuvre du PND 2012-2016 a souffert de la faible qualité des choix opérés et de l'inefficacité des interventions, qui émanaient de problèmes de gouvernance; de faiblesses institutionnelles se manifestant par un dysfonctionnement des dispositifs administratifs de coordination, d'exécution et de suivi des programmes et, de l'absence d'un cadre stimulant et motivant en faveur de la diligence et de la redevabilité permettant de dissuader les velléités de corruption. Enfin le manque d'efficacité dans la gestion des investissements publics a été relevé comme un facteur limitant pour la croissance économique.

Le même document suggère que dans les faits, le PND 2012-2016, dont la diversification économique constituait l'un des axes essentiels, a été très peu mis en œuvre. Par contre, le Gouvernement a mis l'accent sur la poursuite de son

²⁷ ECA, 2016a.

programme de « municipalisation accélérée » qui a consisté entre autres en la réalisation de nombreuses infrastructures sociales (hôpitaux) et de transports (routes et aéroports) dans les grandes villes du pays. En matière de résultats enregistrés, le programme de municipalisation accélérée a permis des progrès remarquables en matière d'infrastructures diverses, il a cependant aussi favorisé la construction de nombreuses infrastructures non prioritaires, sans grand potentiel de générer dans les court et moyen termes, des effets multiplicateurs ou retours sur investissement élevés.

Au terme de la période couverte par le PND 2012-2016, le pays s'est retrouvé dans une situation socioéconomique des plus difficiles, avec une croissance économique négative (-2.8% et -1.8% en 2016 et 2017) due au manque d'efforts de diversification économique ; et à un niveau d'endettement très élevé (118.6% et 117.5 du PIB en 2016 et en 2017)²⁸, qui est de nature à amoindrir les perspectives de croissance de long terme. La récession enregistrée a été due à la chute drastique des produits pétroliers qui est survenue en 2014. Il faut noter que le Cameroun et le Gabon, en raison d'un niveau de diversification plus important que le Congo, ont connu un ralentissement de la croissance, mais ils ont évité la récession, malgré leur statut de pays pétrolier, à l'instar du Congo. Tirant les leçons du passé, le Gouvernement a pris des dispositions législatives visant à arrimer les dispositions budgétaires impliquées par le PND 2018-2022 à la loi de finance, en vue de renforcer les chances de mise en œuvre de ce plan.

En matière d'élaboration d'une vision de long terme, l'expérience congolaise remonte à 2009, où le pays s'est lancé dans l'élaboration d'une étude prospective « Congo Vision 2025 ». Cette étude devait déboucher sur la formulation d'une vision de développement de long terme, toutefois elle n'a pas été menée à terme par l'identification d'un scénario de référence consensuel. Par contre il y a eu diverses initiatives d'adoption de Visions de court terme, qui ont pris la forme de projets de société présidentiels énoncés par le chef de l'Etat. Ainsi, en 2002 il y a eu la Nouvelle Espérance, qui a été opérationnalisé à travers le DSRP 2008-2010. Le Chemin d'avenir, de l'espérance à la prospérité a suivi. Il couvrait la période 2009-2016, et englobait ainsi le PND 2012-2016. L'intitulé du projet de société actuel est « La marche vers le développement, allons plus loin ensemble ». Il va accompagner la mise en œuvre du PND 2018-2022, que le gouvernement vient d'adopter. On voit que le pays n'a toujours pas de vision de développement de long terme à proprement parler, toutefois il a entrepris des actions pour changer cette situation.

Remarques sur l'expérience du Congo

Le leadership congolais, à travers la formulation régulière de projets de société, qui ont à chaque fois été accompagnés de l'élaboration de cadre stratégiques de développement (DSRP, PND 2012-2016 et PND 2018-2022) a continuellement démontré son attachement à la planification du développement comme outil puissant de promotion de transformation économique et sociale.

²⁸ IMF, 2019.

Cela dit, deux remarques peuvent être faites sur cette expérience congolaise.

Premièrement, le manque de mise en œuvre effective du PND 2012-2016, et le fait que la tentative d'élaboration de la Vision de long terme amorcée en 2009 n'a pas abouti, sont le signe que ces cadres stratégiques de développement n'ont pas été portés par le leadership politique. Il y a eu absence d'appropriation au niveau politique. Car si cela avait été le cas, ces cadres auraient prévalu. Cette situation est un exemple de cadre institutionnel où le leadership politique, qui donne les grandes orientations de développement du pays et, les agents techniques qui traduisent ces orientations en cadres de planification effectifs, étaient en déphasage.

Deuxièmement, on note toujours l'absence d'une vision de long terme à proprement parler. Celle-ci est pourtant nécessaire pour envisager des objectifs de développement suffisamment ambitieux, orienter de manière continue et cohérente l'action du Gouvernement, sur un horizon suffisamment long, pour espérer enregistrer des résultats tangibles de transformation économique et sociale. De plus, l'existence d'une vision de long terme et la poursuite effective de celle-ci de même que l'Évaluation régulière des résultats atteints, pourrait même contribuer à guider la mise en place d'un cadre institutionnel plus propice à la planification, où le leadership politique et les cadres techniques poursuivraient les mêmes objectifs.

Le gouvernement du Congo a tiré de bonnes leçons des manquements qui ont affaibli les performances de son système de planification par le passé. Cela est visible à travers sa volonté marquée d'assurer une mise en œuvre effective et réussie du PND 2018-2022, dont l'un des objectifs majeurs est la diversification de l'économie congolaise. En effet le PND 2018-2022 a fait l'objet d'une loi qui assure l'arrimage de la loi des finances aux dispositions de la loi relative au cadre programmatique des politiques et programmes publics. Cette articulation assure la cohérence attendue entre le PND et le budget national durant la période 2018-2022²⁹, et va favoriser la mise en œuvre effective du PND. La volonté affichée du Congo à se doter d'une vision de long terme à proprement parler, qui s'est manifestée par une requête d'assistance technique adressée à la CEA dans ce sens, est une autre preuve de sa détermination à améliorer son cadre institutionnel de planification.

²⁹ République du Congo, 2017. (P 4).

3.3 Bonne pratique 3 : la promotion de l'inclusion dans le processus de planification est essentielle pour l'identification des priorités de développement et pour la mise en œuvre réussie de la vision de développement

Il est essentiel de donner aux acteurs non étatiques le sentiment d'appropriation de la vision nationale à long terme et des plans et stratégies ultérieurs est essentielle pour leur mise en œuvre harmonieuse et continue. Tenir des consultations avec ces acteurs est le principal moyen de s'assurer de l'adhésion des cadres de planification du développement et d'éviter ainsi les perturbations de la mise en œuvre.

Les parties prenantes doivent être associées à la discussion sur le cadre macroéconomique qui prévaudra pour la mise en œuvre des plans. Ils doivent être consultés sur les modalités d'imposition, notamment sur les personnes qui supportent l'essentiel de la charge fiscale, quels sont les investissements et les réformes prioritaires que le secteur privé doit mener à bien ; quelles politiques fiscales, commerciales et financières pourraient être retenues pour soutenir les nouvelles PME, etc. Actuellement, en Afrique centrale, le secteur informel est très répandu (près de 90% au Cameroun). Cela est dû en partie au niveau élevé de taxation qui décourage les PME d'opérer dans le secteur formel. Une imposition élevée est citée parmi les raisons de la complexité des affaires dans tous les pays de la région³⁰. C'est pourquoi l'espace devrait rester ouvert à la consultation avec des acteurs non étatiques, y compris le secteur privé, la société civile, les universités et les partenaires techniques et financiers. Il devrait y avoir des plateformes institutionnalisées et des mécanismes dédiés à cela. Dans le cas particulier du secteur privé, il convient d'intensifier les efforts pour les impliquer dans des dialogues sur les politiques, notamment les politiques industrielles. Ces discussions ne doivent pas être réservées aux seuls chefs d'entreprise, ni restreintes aux grandes entreprises et aux multinationales. Elles devraient être ouvertes à toutes les catégories d'acteurs du secteur privé.

En ce qui concerne les Organisations de la société civile (OSC), les consulter permet d'avoir des perspectives différentes et de mieux cerner les priorités de la base et les approches privilégiées pour résoudre les problèmes. Il est cependant important

³⁰ ECA, 2018b.

de s'assurer que les OSC internationales ne dominent pas la discussion. À cette fin, les OSC locales doivent disposer d'un espace suffisant et la transparence doit prévaloir autour de leurs agendas et de leurs sources de financement, afin de garantir qu'elles ne sont pas contrôlées par des entités externes. De même, les donateurs et les universités sont d'excellentes sources d'apprentissage, de connaissances et d'assistance technique. Celles-ci doivent être exploitées judicieusement par le biais de consultations bien organisées, le gouvernement restant centré sur ses objectifs de développement primordiaux et recherchant leur soutien pour les atteindre.

Dans plusieurs pays asiatiques et non asiatiques, des mécanismes spécifiques ont été mis en place pour faciliter le dialogue avec le secteur privé, en particulier pour la formulation de la politique industrielle. Les décideurs de la Corée du Sud et du Japon ont créé des liens de coopération et de dialogue avec des conglomérats d'entreprises, notamment les Chaebol et les Zaibatsu, autour de la politique industrielle, ce qui a contribué de manière remarquable à la croissance et au développement tant économique que technologique. En Malaisie, le quatrième Premier ministre (Mahathir) a institutionnalisé la participation des parties acteurs non étatiques au processus de planification, aux niveaux fédéral et régional. En particulier, un système de dialogue public-privé a été établi en 1988 qui institutionnalisait la participation du secteur privé au processus de planification³¹.

³¹ ECA, 2016a.

Etude de cas 3 : Quelques aspects de l'expérience du Tchad en matière d'efforts d'amélioration du dialogue entre secteur privé et secteur public pour la promotion de la croissance économique (ODD 8)

Pratiques observées

La crise socioéconomique dans laquelle le Tchad a été plongée à la suite de la chute des prix et de la demande du pétrole en 2014 a eu des conséquences socioéconomiques importantes sur le pays. Après plus d'une décennie de forte croissance économique, l'économie tchadienne s'est contractée en 2016 (-6,3%) et en 2017 (-3,0%). Les recettes totales, qui représentaient 18,7% du PIB en 2014, ont été réduites à 12,9% du PIB en 2017 en raison de la baisse des recettes pétrolières et non pétrolières ; et les dépenses totales ont baissé de près de 2.5 points de pourcentage, s'établissant à 18,4% du PIB en 2017 suite à une réduction des dépenses d'investissement.

Face à cette situation, le Tchad a dû identifier des mesures de relance économique. Dans cet élan, le secteur privé, sous l'égide de la Chambre du Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA), a pris l'initiative d'organiser, en octobre 2018, « une semaine nationale de réflexion sur la contribution du secteur privé à la relance économique ». A la fois les acteurs étatiques et non étatiques ont souligné l'importance mais surtout le caractère novateur de cette initiative. Ces appréciations marquées, ont mis en évidence l'absence d'interaction constructive qui prévalait entre le secteur privé et l'Etat, auparavant. Le discours d'ouverture prononcé par le président du comité d'organisation de l'évènement était assez édifiant à ce sujet. Il a dit :

« Aujourd'hui est un grand jour, un jour à inscrire en lettres d'Or pour le secteur privé tchadien car pour la première fois l'ensemble des partenaires économiques se réunissent pour poser un diagnostic du secteur afin de jeter les bases d'une ère nouvelle ».

Il n'a pas manqué de souligner la réticence et le scepticisme qui ont entouré les débuts de l'initiative, et noté que ce n'est que lorsque le chef de l'Etat a montré de l'intérêt pour celle-ci que les organisateurs ont eu le courage de poursuivre. Ceci dénote clairement du manque de relation de confiance, ou de relations tout court entre le secteur privé et l'administration publique³².

La démarche du secteur privé s'est voulue inclusive et participative. Elle a permis à toutes les catégories d'opérateurs économiques, petits et grands, de s'exprimer et d'échanger avec les hauts cadres de l'Etat. Les discussions organisées avant la semaine de réflexion, et celles qui ont eu lieu lors de cette dernière, ont permis d'identifier les obstacles majeurs entravant les activités du secteur privé. Parmi ceux-ci figurent la corruption, les tracasseries administratives, l'abus de pouvoir, l'absence de compétition dans la passation des marchés publics, le coût élevé de l'internet et de l'énergie.

Cette initiative de la CCIAMA a abouti à l'élaboration d'un document intitulé

³²<https://tchadinfos.com/tchad/tchad-vers-une-nouvelle-ere-economique-axee-sur-le-secteur-prive/>

« document cadre sur la facilité à faire des affaires au Tchad ». Ce document s'articule autour de quatre grandes propositions à savoir (1) un plan d'action accompagné d'un calendrier de mise en œuvre couvrant une période de trois ans (2018-2021); (ii) l'établissement d'un Conseil Présidentiel présidé par le Président de la République pour superviser la mise en œuvre des actions; (iii) la responsabilisation des Ministres et des Dirigeants des Agences de l'Etat dans la mise en œuvre du Plan d'Action et l'obligation d'un rapport régulier au Conseil présidentiel; (iv) l'établissement d'un observatoire du Climat des Affaires neutre, chargé de faire un suivi effectif de l'état du climat des affaires sur l'ensemble du territoire national, d'écouter les entreprises et les usagers, et de rendre compte au Conseil présidentiel et au public³³.

Remarques sur l'expérience du Tchad

Cette initiative proactive du secteur privé Tchadien semble avoir eu lieu dans un contexte caractérisé par une absence de relations constructives entre le secteur privé et le secteur public. Elle montre que la recommandation faite aux états de rendre le processus de développement participatif n'est pas futile, puisque les acteurs non-étatiques sont généralement demandeurs d'interaction accrue avec l'état. L'expérience du Tchad semble souligner que l'implication personnelle du leadership politique au plus haut niveau est capitale pour donner un caractère inclusif au processus de développement.

L'initiative est à saluer et à poursuivre dans la mesure où elle est venue combler un vide préjudiciable au processus de développement du pays. Elle a été très productive, et la prise en compte effective par les pouvoirs publics, des recommandations qui en ont découlé, devrait permettre une amélioration appréciable de l'environnement des affaires au Tchad, et d'améliorer l'image du pays dans le monde³⁴. Cela va contribuer à la mise en œuvre du Plan de développement de moyen terme PND 2017-2021 et du Plan Directeur D'industrialisation et de Diversification Economique en cours d'élaboration. En effet, dans un contexte global caractérisé par des prix du pétrole morose, il est impératif pour le Tchad d'améliorer sa compétitivité et sa capacité à promouvoir l'investissement local, à attirer les investissements directs étrangers et les opportunités de partenariats public-privé, entre autres.

A cet égard il est espéré que le leadership politique et l'administration publique nationale vont démontrer un engagement fort à donner suite aux doléances et recommandations du secteur privé; et surtout qu'ils vont formaliser et pérenniser le cadre de dialogue qui a été temporairement mis en place à travers la semaine de réflexion.

Cette expérience du Tchad met en évidence le fait que les Etats ont parfois une attitude plutôt réactive que proactive, et que certaines bonnes initiatives sont parfois impulsées par les acteurs non étatiques. La mise en place de cadres de dialogue formels avec différents acteurs non étatiques, notamment le secteur privé, mais également la société civile, les universitaires, les partenaires techniques et financiers, permettrait aux pouvoirs publics de bénéficier en temps utile des conseils de ces derniers. Cela lui permettrait de réduire sa réactivité et d'agir plus rapidement, et partant d'améliorer les perspectives de croissance et de transformation économique et sociale.

³³ CCIAMA, 2018.

³⁴ CCIAMA, 2018.

4. OPERATIONALISATION DES PLANS ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT POUR L'ATTEINTE DES ODDS 8 et 9

Une fois que les états ont mis en place des cadres de planifications bien conçus, le défi suivant est leur mise en œuvre effective. Cela requiert de les rendre opérationnels. Les politiques et les réformes font partie des instruments grâce auxquels l'État peut opérationnaliser ses plans et stratégies. L'objet principal de ce rapport étant de voir comment la planification peut contribuer à l'atteinte des volets *croissance économique* et *industrialisation* des ODD 8 et 9, la présente section s'intéresse aux politiques et réformes utiles dans ces domaines.

Ainsi, cette section explore les bonnes pratiques permettant de promouvoir la croissance économique et l'industrialisation et, questionne la mesure dans laquelle ces pratiques sont présentes ou non en Afrique centrale.

La littérature théorique et empirique indique que pour générer une croissance forte et durable, les pays doivent mettre en place un cadre macroéconomique favorable à l'investissement, et remédier aux défaillances des marchés et des gouvernements. En plus de cela, un modèle de croissance durable avec des fluctuations limitées du PIB par habitant nécessite la présence d'un secteur marchand diversifié et une sophistication des exportations. Cela nécessite une productivité et une compétitivité élevées, ainsi que la création constante de nouveaux biens et services, de nouveaux processus et procédures, ainsi que l'adoption et le développement de nouvelles technologies³⁵. En ce qui concerne l'industrialisation, elle peut être promue à l'aide de politiques stratégiques (i) visant la création de liens (linkages) entre les différents secteurs d'activité, notamment les secteurs des ressources naturelles et les autres secteurs, et (ii) visant la promotion de contenu local. De telles politiques stratégiques peuvent contribuer à développer un secteur marchand, à diversifier l'économie et, à accélérer le processus d'industrialisation.

Au vu de ce qui précède, cette section explore différentes catégories de politiques économiques, notamment (i) des politiques relatives au cadre macroéconomique, (ii) des politiques visant à remédier aux défaillances des marchés et

³⁵ Cherif et al, 2016; Hausman et al, 2007.

des gouvernements (iii) des politiques relatives à la productivité et la compétitivité ; (iv) des politiques favorisant la création de liens économiques entre différents secteurs d'activité et (iv) des politiques faisant la promotion de contenu local.

4.1 Bonne pratique 4: *Politiques pour la mise en place d'un cadre macroéconomique favorables à une croissance soutenue*

La mise en place d'un cadre macroéconomique favorable à l'investissement fait partie des principaux objectifs recherchés dans un exercice de formulation de politique générale visant à promouvoir la croissance économique. Dans ce contexte, les paragraphes qui suivent s'intéressent aux conditions macroéconomiques favorables à une croissance soutenue.

La politique macroéconomique relève de la responsabilité de l'État, elle est déterminante pour les perspectives de croissance et de développement en général. Il est donc nécessaire que l'Etat veille à faire les meilleurs choix en la matière.

Des travaux de recherche récents et anciens montrent que les politiques budgétaires contra-cycliques et les politiques monétaires contra-cycliques stimulent la croissance³⁶. Une politique budgétaire contra-cyclique signifie accroître les dépenses et élargir le déficit public et la dette publique pendant les récessions et le ralentissement économique, et les réduire pendant les phases de reprise. La politique monétaire est quant à elle contracyclique lorsque le taux d'intérêt à court terme est abaissé pendant les périodes de ralentissement économique et relevé en cas de boom économique³⁷.

De telles politiques sont particulièrement recommandées pour les économies qui souhaitent promouvoir l'innovation en vue de booster la croissance. En effet de par leur nature accommodante, elles permettent aux entreprises innovantes d'être à l'abri de l'adversité des mauvaises conjonctures économiques. Elles leur permettent d'investir sans discontinuité, dans des dépenses propices à la croissance, telles que

³⁶ ECA, 2019a. Aghion Philippe, 2016.

³⁷ ECA, 2019a

celles portant sur la recherche et développement et sur les compétences³⁸. Les politiques contracycliques aident également à maintenir la consommation globale et donc la taille du marché disponible aux entreprises, indépendamment des fluctuations du cycle économique³⁹.

Les pays d'Afrique centrale ont besoin d'une croissance forte et soutenue, tirée notamment par l'innovation, pour promouvoir leurs objectifs de développement de long terme de transformation structurelle et favoriser la prospérité pour tous. Les expériences des pays asiatiques et même des économies avancées occidentales indiquent que l'État a un rôle essentiel à jouer dans l'investissement dans le capital humain, la promotion de l'innovation, et la création d'industries innovantes, etc. pour la transformation structurelle et le développement durable.

Avec des niveaux de développement humains, social et infrastructurel encore relativement bas, les défis sont de taille pour la réalisation des ambitions des pays d'Afrique centrale. A cet égard, les efforts à faire sont importants et il est souhaitable que ceux-ci soient poursuivis de manière constante, sans interruptions imprévues exigées par des conjonctures économiques difficiles.

Les paragraphes précédents suggèrent que des politiques macroéconomiques contracycliques sont recommandées pour les pays de la sous-région. Par exemple, dans une situation économique difficile, comme ce fut le cas à la suite de la crise pétrolière de 2014 qui a entraîné une contraction économique sévère et une récession dans plusieurs pays de la CEMAC, il est important pour ces pays de trouver une marge budgétaire qui leur permette d'investir sans discontinuité dans leurs capacités productives. Toutefois, dans le cadre de ses consultations au titre du Chapitre IV, le FMI est généralement enclin à adopter des mesures budgétaires restrictives lorsque les pays sont confrontés à un ralentissement économique.

Etude de cas 4 : Perspectives pour les pays de la CEMAC pour la mise en place d'un cadre macroéconomique favorable à la croissance

Pratique observée

³⁸ Aghion Philippe, 2016.

³⁹

Actuellement, presque tous les pays de la CEMAC sont, sous la supervision du FMI, en train de poursuivre un programme de consolidation budgétaire leur imposant des restrictions budgétaires importantes. Pour renforcer cela, la CEMAC mène également une surveillance macroéconomique rigoureuse, elle aussi à caractère restrictif.

Remarques sur l'expérience des pays de la CEMAC

Pour disposer d'une marge budgétaire qui permettrait la poursuite de leurs ambitions de transformation structurelle, il est nécessaire que les pays concernés s'attellent à se forger la capacité et la crédibilité requises pour pouvoir justifier la nécessité de cette marge, et e pouvoir la négocier. Il y a également lieu d'améliorer les capacités de mobilisation des ressources internes et de gestion de la dette publique.

En ce qui concerne la capacité à négocier un espace budgétaire elle passe par l'utilisation et la maîtrise d'outils et modèles de simulation permettant d'évaluer les effets des dépenses publiques envisagées, sur la croissance de moyen et de longs termes. Cela est nécessaire pour pouvoir justifier les dépenses envisagées. En ce qui concerne la crédibilité dans la négociation, les pays doivent montrer que les dépenses publiques sont bien ciblées, efficaces et susceptibles de conduire à la réalisation de projets à rendement économique élevé. Ils doivent également rassurer sur leurs efforts pour lutter contre la corruption et atténuer les contraintes liées à la capacité d'absorption et d'exécution.

La création de fonds souverains alimentés par la rente des ressources naturelles devrait également être explorée pour la création d'un espace budgétaire et pour la poursuite de politiques budgétaire contracycliques, visant à promouvoir la croissance et l'industrialisation. La Norvège fournit un exemple intéressant dans ce domaine. En effet, la Norvège est un pays riche en ressources naturelles, à l'instar des pays de la CEMAC. Elle détient le fonds souverain le plus important au monde, dont la valeur dépasse 1 Milliard de dollars. Le fonds est alimenté par toutes les recettes publiques liées au pétrole⁴⁰, ces recettes sont investies sur les marchés de capitaux à travers le monde. Le fonds est reconnu pour sa transparence ; les objectifs de rendement maximum lui ont été assignés^{41,42}. Certains pays de la sous-région Afrique centrale, notamment l'Angola, la RDC, la Guinée équatoriale, le Gabon et le Tchad, Sao Tomé-et-Principe, ont tenté cela par le passé sans résultat très probants. Dans ce contexte, le renforcement de la gouvernance et de la discipline budgétaire s'imposent comme des conditions sine qua none de succès⁴³.

⁴⁰ Taxes, gains tirés des investissements directs de l'État dans les gisements de pétrole, dividendes de la société pétrolière détenue à 67% par l'État.

⁴¹ Le fonds est géré par la *Norges Investment Management Bank* (NIMB) au sein de la Banque centrale norvégienne

⁴² ECA, 2018b.

⁴³ Diallo et al, 2016.

4.2 Bonne pratique 5 : Adopter des réformes et politiques permettant de surmonter les défaillances des marchés et des gouvernements

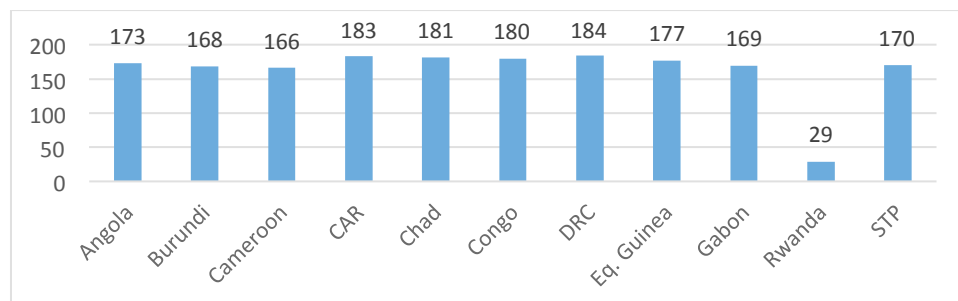
L'existence de défaillances des marchés et des gouvernements, qui se manifestent par un climat des affaires peu favorable à l'activité économique, ne permettent pas une allocation optimale des ressources de l'économie, et constituent donc un frein majeur à la croissance et à l'industrialisation. L'élimination de ces défaillances fait partie des principaux objectifs recherchés dans un exercice de formulation de politique générale visant à promouvoir la croissance économique. Dans ce contexte, les paragraphes qui suivent s'intéressent aux politiques et réformes relatives à l'amélioration de l'environnement des affaires.

Pour investir, produire des biens et services, et exporter sur les marchés internationaux, et ainsi promouvoir la croissance économique et l'industrialisation, le secteur privé a besoin d'un environnement propice au développement de ses activités. A ce titre, l'accès à des facteurs de production et des infrastructures appropriés s'impose. Il faut notamment une main d'œuvre qualifiée, l'accès au capital/financement, l'accès à l'énergie et aux TICs. En plus de cela, pour être compétitifs sur les marchés locaux et internationaux, il faut que leurs coûts soient abordables et donc en particulier, que la fiscalité ne soit pas prohibitive. Des infrastructures de transport de qualité sont nécessaires pour permettre de convoier les biens et services produits vers les différents marchés. Une bureaucratie efficace et exempte de corruption est également nécessaire pour amoindrir les coûts en temps et en ressources financières que le secteur privé a à subir dans son processus de production. Lorsque les pouvoirs publics n'arrivent pas à réunir ces conditions, et que plus les marchés sont caractérisés par de l'asymétrie de l'information, on parle d'échec ou de défaillance des marchés et des gouvernements. Cela influence négativement l'environnement des affaires.

De manière générale, les pays d'Afrique centrale affichent de faibles performances dans la mise en place d'un climat des affaires propice à l'activité économique. En effet, à l'exception du Rwanda, les pays de la sous-région occupent les derniers rangs du classement mondial Doing Business 2019. Sur 190 pays classés, le

Rwanda occupe la place remarquable de 29^{ème} mondial ; les autres pays se classent entre la 166^{ème} place (Cameroun) et la 184^{ème} place (RDC). Voir Figure 7.

Figure 7 : Classement mondial Doing Business 2019 (rang sur 190 Pays classés)



En plus de ces performances faibles d'un point de vue absolu, en termes relatifs il faut souligner que bon nombre des pays, ne sont pas en train de faire des progrès, au contraire. En effet en comparant 2019 à la situation de 2018, il apparaît que 8 pays sur les 11 que comptent la CEEAC ont reculé dans le classement⁴⁴ ; seuls le Rwanda (+12 places), l'Angola (+2 places) et la RCA (+1 place) ont enregistré des progrès d'une année à l'autre.

Selon les résultats des enquêtes qui sous-tendent les analyses et le classement du rapport doing business, les facteurs qui minent l'environnement des affaires en Afrique centrale sont d'abord la corruption et la difficulté pour les entreprises à avoir accès au financement. Viennent ensuite la qualité des infrastructures, le niveau élevé de taxation, le capital humain et les lourdeurs/inefficacités administratives⁴⁵. Pour le reste de cette section, le rapport se penche sur les deux grands maillons faibles de l'environnement des affaires en Afrique centrale, à savoir la corruption et l'accès au financement.

4.2.1 La Corruption, un frein majeur à l'environnement des affaires

La corruption endémique et institutionnalisée représente un frein pour les perspectives de croissances forte et soutenue, et d'industrialisation des pays, en ce

⁴⁴ World Bank, 2019.

⁴⁵ World Bank, 2019.

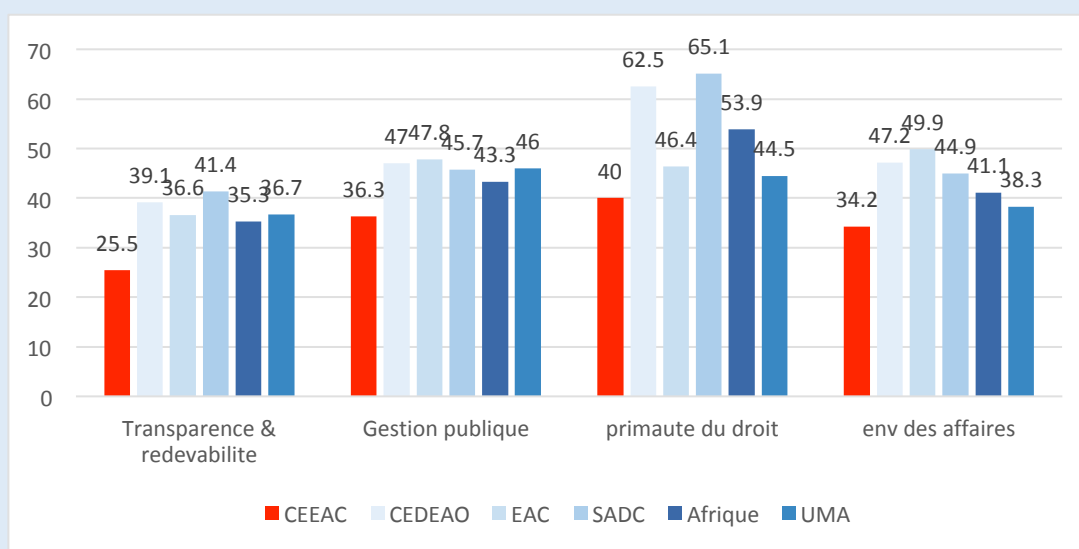
sens qu'elle influence négativement les options disponibles à l'état, et partant les choix que ce dernier effectue⁴⁶. En effet elle réduit les recettes budgétaires utiles à l'investissement public et au développement et biaise les choix de dépenses publiques. La corruption, à travers le jeu des lobbys, est également susceptible d'influencer négativement l'adoption de politiques et reformes requises, et de décourager l'investissement privé.

⁴⁶ IMF, 2017.

Pratique observée

L'indice Mo Ibrahim sur la Gouvernance met en évidence des problèmes sérieux de corruption en Afrique centrale. Pour 2017, on estime le score moyen de la CEEAC pour cet indice (calculé sur 100 points) à 41.6. Il se situe loin en dessous de la moyenne pour l'Afrique tout entière (49.9) ; il est également inférieur à celui de toutes les grandes Communautés Economiques Régionales (CERs) du continent. En effet à titre comparatif les scores des autres CERs sont de 54.3 pour la CEDEAO ; 49.2 pour la COMESA ; 48.8 pour la UMA; 49.5 pour la EAC; et 56.0 pour la SADC. Cette situation n'est pas nouvelle, depuis 2008, date de création de l'indice, la CEEAC est loin derrière toutes les autres sous-régions suivant l'indice Mo Ibrahim⁴⁷, ce qui souligne le manque d'efforts. Pour le sous-indice portant sur la transparence et la redevabilité, qui est le plus apte à informer sur les questions de corruption, la CEEAC (25.5) est loin derrière l'Afrique (35.3 et les autres CERs (leur score varie entre 34.5 et 41.4). Pour d'autres sous indices de gouvernance économique tels que la gestion publique, la primauté du droit, et l'environnement des affaires, la CEEAC affiche également les plus faibles performances en Afrique.

Figure 8 : Quelques sous-indices de l'indice Mo Ibrahim sur la Gouvernance



Remarques sur l'expérience de la CEEAC

La faible performance observée en termes absolu et relatif au niveau des indices de gouvernance, signale une insuffisance des d'efforts consentis pour la lutte contre la corruption et pour la bonne gouvernance. Cette situation est un obstacle majeur à l'attraction des investisseurs étrangers et locaux.

⁴⁷ Mo Ibrahim Foundation, 2018.

4.2.2 Difficulté d'accès au crédit, un frein majeur à l'environnement des affaires

En matière de financement, un appui stratégique du gouvernement est crucial pour la promotion des entreprises de petite taille et pour la diversification des secteurs industriels. En l'absence d'un tel appui, il faut beaucoup plus de temps pour parvenir à des résultats socioéconomiques donnés, et les risques de tomber dans un schéma de croissance lente et instable sont plus élevés⁴⁸. La mesure dans laquelle l'Etat apporte son soutien aux entreprises dans les pays développés devrait envoyer un signal fort aux décideurs des pays en développement et les inspirer à adopter des politiques similaires. A titre illustratif, les pays de l'OCDE accordent différents types de soutien financier à leurs PME.

L'une des formes de soutien consiste en une approche directe de financement. Cette catégorie comprend le financement que les gouvernements fournissent aux PME pour la Recherche et Développement (R&D) ; les prêts que les gouvernements accordent à des entreprises de capital-risque ou à des PME à de faibles taux d'intérêts et sur un horizon de long terme. Au lieu d'un prêt, les gouvernements parfois investissent dans des entreprises de capital-risque ou des PME. Parmi les exemples qui existent, il y a la Small Business Administration (SBA) à travers laquelle le Gouvernement américain, depuis 1953, accorde des prêts à long terme aux entreprises en démarrage et prometteuses, dans le cadre du programme de prêts garantis aux entreprises. La SBA peut garantir jusqu'à 75% du prêt sollicité par les PME auprès des banques commerciales ; Ces prêts peuvent aller jusqu'à un demi-million de dollars. Aux Pays-Bas, la politique de crédit aux entreprises octroyait des prêts sur 10 ans sous la condition que les ressources soient utilisées pour la mise au point de nouveaux produits, services ou procédés⁴⁹.

Le deuxième type de soutien au financement des entreprises adopte une approche indirecte. Il consiste à fournir des incitations fiscales devant motiver des opérateurs économiques à : (i) investir dans les PME et les fonds de capital-risque ; (ii) garantir une certaine proportion des prêts que les PME recherchent auprès de banques

⁴⁸ Francis, Hassan et Zhu, 2016.

⁴⁹ Cherif et Hassanov, 2016.

commerciales ; (iii) garantir une proportion des pertes que les investissements risqués de capital-risque enregistreraient⁵⁰.

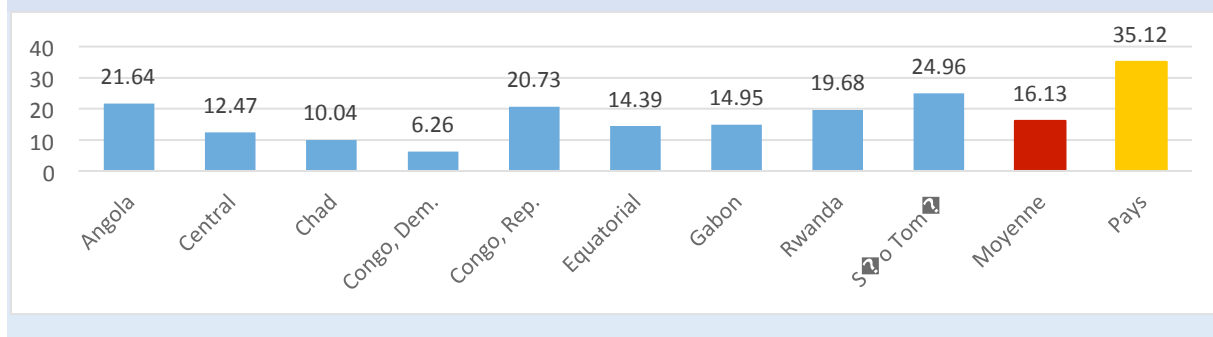
Pour tous ces appuis, le succès de l'initiative nécessite un engagement fort de l'Etat, qui doit mettre en place des programmes spécifiques et leur définir des objectifs et des résultats attendus clairs. Cela nécessite à son tour de fortes capacités en matière de conception, d'exécution et de suivi-évaluation des programmes. La maximisation des rendements sociaux de leurs initiatives étant un devoir pour les pouvoirs publics, les programmes d'appui au financement doivent entre autres cibler et soutenir les PME à fort potentiel de création d'emplois et / ou de développement technologique, qui sont tous deux très bénéfiques au développement social.

Etude de cas 6 : Aperçu des appuis financiers disponibles pour les PME d'Afrique centrale

Pratiques observées

De manière générale, le financement de l'économie par le secteur bancaire est très limité en Afrique centrale et est très différent d'un pays à un autre. Ainsi en 2015 les crédits du secteur bancaire à l'économie s'élevaient en moyenne à 16,1% du PIB en Afrique centrale, avec le ratio le plus élevé trouvé à Sao Tome et Principe (25%) et le plus bas en RDC (6.3%). A titre comparatif ce ratio est de 35,1% en moyenne dans les pays occidentaux⁵¹ à haut revenu et de 134% au Royaume-Uni (Figure 9). L'accès des PME au crédit est limité entre autres par les taux de garantis prohibitifs imposés par les banques. La valeur de la garantie requise pour obtenir un prêt (en pourcentage du montant du prêt) était de 284.8% pour le Burundi en 2014, de 276.6% pour le Rwanda en 2011, et de 259.9% en 2016 pour le Cameroun⁵². Une autre contrainte est que les prêts sont plus de court terme que de long terme, donc peu favorables à l'investissement productif et profitable⁵³.

Figure 9 : Taux de financement de l'économie (Crédit/PIB) en 2015



⁵⁰ Francis, Hassan et Zhu, 2016

⁵¹ Europe et Amérique du Nord.

⁵² ECA, 2018b.

⁵³ ECA, 2018b.

Source : ECA, 2018b.

Remarques sur l'expérience de l'Afrique centrale

La situation observée suggère que les pays doivent faire des efforts significatifs pour améliorer l'accès des entreprises au financement. Les taux de garantis exorbitants et l'insuffisance de prêts de longs termes sont un frein majeur à l'innovation et à la productivité et la compétitivité des entreprises et des pays en général.

Au regard du rôle important que les PME ont à jouer notamment en matière de production, de contribution au PIB et de création d'emploi, il est nécessaire que les états mettent en place des institutions financières dédiées à leur financement. Ces financements peuvent être directs via l'octroi de prêts ou indirects à travers des incitatifs divers. Chaque pays devrait en concertation avec le secteur privé, définir les secteurs d'activité à privilégier par ces facilités de financement. L'agriculture, les manufactures, le digital sont des exemples à considérer. Le Rwanda a pris des mesures ciblées pour améliorer l'accès au financement dans le pays, et cela a produit des résultats probants comme le montrent les paragraphes qui suivent.

Etude de cas 7 : Quelques aspects de l'expérience du Rwanda pour améliorer l'accès du secteur privé au crédit

Pratiques observées

Le Rwanda représente un cas intéressant où le gouvernement a pris des mesures spécifiques pour améliorer l'accès des entreprises au financement. Le Rwanda a créé le Fonds de Développement des Entreprises (Business Development Funds, BDF) avec pour objectif d'aider les PME à accéder à des financements, à des coûts raisonnables, en particulier celles qui ne peuvent accéder au crédit des institutions financières traditionnelles.

Le modèle d'intervention de la BDF qui se présente sous forme d'offre de garanties, se décline en deux approches. Pour la première approche, la PME souhaitant obtenir un crédit soumet son dossier directement à une banque commerciale. Après analyse du dossier par celle-ci, si des garanties et des sûretés sont nécessaires pour accepter le dossier, la banque se tourne vers la BDF, qui moyennant une commission payée par la PME sur le montant du prêt, offre une garantie financière à la banque. Avec la deuxième approche, la PME s'adresse directement à la BDF pour monter le dossier de financement incluant l'offre de garantie, qui est ensuite soumis à une banque commerciale. Dans les deux cas, lorsque la PME est incapable d'honorer ses engagements financiers auprès de la banque et fait défaut, la BDF assume auprès de la banque les pertes occasionnées par ce prêt.

En plus de ce Fonds de Garanti, le Gouvernement a mis en place divers autres fonds

pour soutenir le développement de l'activité économique. Il y a donc le Fonds de garantie pour les PME, le Fonds de garantie pour les femmes, le Fonds de garantie pour la jeunesse, le Fonds de garantie agricole, la facilité d'investissement rural. En sus de son mandat initial à l'endroit des PME, le gouvernement a confié à la BDF la gestion de tous les autres fonds.

Au 31 décembre 2016, la BDF avait approuvé sous divers programmes environ 9,2 milliards de francs rwandais à l'endroit de 2073 PME rwandaises.⁵⁴

Remarques sur l'expérience du Rwanda

Grace a une action déterminée du Gouvernement, le système financier du Rwanda est aujourd'hui en meilleure position pour répondre aux besoins du secteur privé, et le pays est classé troisième au monde en 2019 en termes de facilité d'accès au crédit des entreprises selon le classement de Doing Business de la Banque Mondiale⁵⁵. En outre, en plus de favoriser l'accès au financement, la BDF contribue à la création d'emploi⁵⁶.

Au-delà de ces efforts pour améliorer l'accès des entreprises au crédit, le Rwanda a de manière déterminée cherché à améliorer son climat des affaires en général et a bien réussi dans ce sens. En effet, à travers la mise en œuvre de réformes ciblées, le Rwanda a réussi à se hisser au rang des pays ayant les meilleurs climats des affaires au monde. En 2019 le pays s'est classé 29eme au titre de l'indice doing business contre un rang de 150eme en 2008. Les réformes engagées comprennent: la facilitation de l'obtention des permis de construire, la mise en place d'un système de paiement en ligne, la mise en place d'un service en ligne dédié à l'enregistrement de propriété (notamment des terrains) et les réformes initiées par le *Rwanda Development Board* pour renforcer la protection des investisseurs minoritaires⁵⁷.

4.3 Bonne pratique 6 : pour promouvoir la diversification et la sophistication des exportations il est nécessaire d'amélioration la productivité et la compétitivité

En plus d'un cadre macroéconomique et d'un environnement des affaires favorables, la diversification et la sophistication des exportations sont essentielles pour soutenir la croissance sur le long terme. Pour diversifier et exporter leurs produits et services, les pays ont besoin d'un niveau élevé de productivité et compétitivité. De la

⁵⁴ BDF, 2016.

⁵⁵ World bank, 2008.

⁵⁶ Mpakaniye, 2017.

⁵⁷ Rapport Doing Business 2018 ; ECA background document 2018.

même manière, s'embarquer résolument dans la diversification de l'économie peut contribuer à améliorer la productivité et la compétitivité. En effet, la production des mêmes biens, sans nouveautés aucune, est susceptible de conduire à une stagnation en termes de gains de productivité, tandis que l'introduction de nouveaux biens et de nouveaux procédés aide les travailleurs et les gestionnaires à apprendre continuellement, à améliorer leurs compétences et à gravir les échelons de la qualité⁵⁸.

La compétitivité d'un pays se rapporte à la compétitivité de ses entreprises. Et la compétitivité au niveau de l'entreprise est liée à la productivité des entreprises et à leur capacité de croissance. Des politiques horizontales et verticales peuvent être envisagées pour améliorer la productivité au niveau de l'entreprise. Les politiques horizontales sont des mesures générales destinées à l'ensemble de l'économie. Elles peuvent inclure la libéralisation des marchés, la libéralisation des échanges, le développement du capital humain et physique, etc. Au contraire, les politiques verticales impliquent de sélectionner un certain secteur et y investir de manière dédiée avec un soutien ciblé aux entreprises qui y opèrent. Poursuivre ce type de politique verticale est ce que certains économistes qualifient de *mener une politique industrielle*. La politique industrielle a longtemps été décriée car jugée inefficace. Aujourd'hui toutefois, elle fait l'objet d'un grand regain d'intérêt et se trouve au centre d'un débat où certaines personnes déconseillent de cibler des secteurs et des entreprises spécifiques, tandis que d'autres y voient un rôle primordial à jouer par l'État dans les pays en développement, compte tenu de la prévalence des défaillances des marchés qui empêchent d'allouer les ressources de manière optimale⁵⁹⁶⁰. Ce deuxième groupe pense qu'un appui ciblé peut permettre de faire émerger de nouvelles activités industrielles.

⁵⁸ Morris, kaplinski and kaplan, 2013.

⁵⁹ Joseph E. Stiglitz, Justin Y. Li, Ebrahim Patel, 2014.

⁶⁰ ECA, 2016b.

Etude de cas 8 : Promotion de la productivité et la compétitivité en Afrique centrale

Pratiques observées

À l'exception des quelques tentatives visant à promouvoir la transformation locale dans certains secteurs, notamment le cacao au Cameroun, le bois au Gabon ; et les efforts du Rwanda de promouvoir le développement du secteur des TICs⁶¹, les pays d'Afrique centrale ne semblent pas avoir adopté hardiment une politique verticale particulière. Il semble que les efforts visant à accroître la productivité et la compétitivité restent généraux pour tous les secteurs. En d'autres termes, la pratique tend davantage vers les politiques horizontales, où les dépenses publiques en matière d'éducation, d'infrastructures, d'énergie, par exemple, sont faites pour tous les secteurs de l'économie, sans aucun objectif stratégique ciblé.

En ce qui concerne les marchés et les politiques de libéralisation des échanges, les pays d'Afrique centrale ont progressé, notamment en ce qui concerne les initiatives en cours pour l'harmonisation des droits de douane dans la CEMAC et la CEEAC, la concrétisation de la libre circulation des biens et des personnes dans la zone CEMAC en 2017, ainsi que la signature et la ratification de la création de la Zone Continentale de Libre-Echange Africaine (ZLECAf).

En termes quantitatifs, alors que la contribution de la productivité à la croissance du PIB représente environ 30 à 40% en moyenne au niveau mondial, en Afrique centrale, cette contribution est négative, nulle ou marginale⁶².

De la même manière, les pays affichent des performances faibles au niveau de l'indice mondial de compétitivité. En 2018, le pays africain le mieux classé suivant cet indice était le Maroc qui occupait la 75ème place sur 140 pays classés. Le Rwanda était le pays le mieux classé de la sous-région en occupant la 108ème place tandis que le Tchad occupait le dernier rang du classement (voir Tableau 2). A l'exception du Rwanda et du Gabon, les pays d'Afrique centrale se comparent défavorablement à des pays de l'Afrique de l'Ouest comme le Sénégal et la Cote d'Ivoire⁶³.

Tableau 2 : Classement Indice Mondial de Compétitivité

	Angola	Burundi	Cameroun	Chad	DRC	Gabon	Rwanda	Maroc	Sénégal	Cote d'Ivoire
2016		136	114	139		103				
2018	137	136	121	140	135		108	75	113	114

Source: Forum Economique Mondial, 2018

⁶¹ TICs : Technologies de l'information et des communications.

⁶² ECA, 2018b

⁶³ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>

Remarques sur l'expérience de l'Afrique centrale

Les niveaux faibles qui prévalent, suggèrent que les efforts déployés dans l'amélioration de la productivité et la compétitivité globale et des entreprises sont insuffisants, ils ont donné des résultats limités et devraient être considérablement accrus.

C'est par la mise en œuvre de programmes et réformes ciblées que la productivité des entreprises et celles globales peuvent être accrues. Par exemple la nécessité d'apporter un appui aux entreprises pour l'accès au financement, en vue de les aider à croître, a été discutée précédemment. Cela est réalisé à travers la formulation de programmes bien ciblés et rigoureusement mis en œuvre.

C'est à l'aide de réformes et programmes bien formulés que le Rwanda a réussi à se hisser au rang des pays ayant les meilleurs climats des affaires.

4.4 Bonne pratique 7: *Des politiques favorisant la création de liens (linkages) peuvent contribuer à promouvoir l'industrialisation*

Les industries basées sur les ressources telles que les industries du pétrole et des pierres précieuses tendent à être des industries enclavées sans lien direct avec les autres secteurs de l'économie. Dans la littérature, elles sont considérées comme une source de malédiction causant *le syndrome hollandais* et excluant toute possibilité de diversification. Cependant, de bons exemples venant d'Afrique et de l'extérieur du continent indiquent qu'être un pays riche en ressources ne devrait pas être une fatalité conduisant inconditionnellement à un portefeuille d'exportation concentré. Ces expériences suggèrent que le développement des liens entre le secteur des ressources et d'autres secteurs doit faire partie d'une stratégie de diversification et d'industrialisation car elle permet de développer de nouveaux produits et services marchands et élargir le portefeuille d'exportations.

La notion de liens se rapporte essentiellement aux relations qui existent ou qui sont créées entre différents produits, secteurs ou industries. Pour promouvoir le développement de liens autour de leurs secteurs des ressources, les gouvernements doivent avoir une vision indiquant comment ils peuvent tirer le meilleur parti de ces ressources. Cette vision doit être traduite en des politiques cohérentes donnant les bonnes incitations aux agents économiques à agir dans le sens souhaité pour la matérialisation de la vision. Outre la question des incitations, la question des capacités est cruciale pour le succès de la promotion de l'industrialisation à travers une politique basée sur la promotion de liens. La question qui se pose est la suivante : le gouvernement surtout, mais également le secteur privé, ont-ils les capacités nécessaires pour la mise en œuvre effective des politiques économiques ? Dans tout le processus de création de liens, le gouvernement, le secteur privé et tout autre groupe, si nécessaire, doivent continuellement interagir à formuler, évaluer, et ajuster les politiques de manière dynamique⁶⁴.

Le présent rapport examine trois types de liens, qui sont les plus couramment discutés dans la littérature économique, à savoir les liens financiers ou fiscaux, les liens en amont, et en liens en aval.

⁶⁴ Morris, Kaplinski et Kaplan, 2013.

4.4.1 Développement de liens financiers ou fiscaux

Les liens financiers ou fiscaux font référence à l'allocation des rentes tirées d'un secteur donné (par exemple le secteur pétrolier), à d'autres secteurs, en vue de développer ces secteurs.

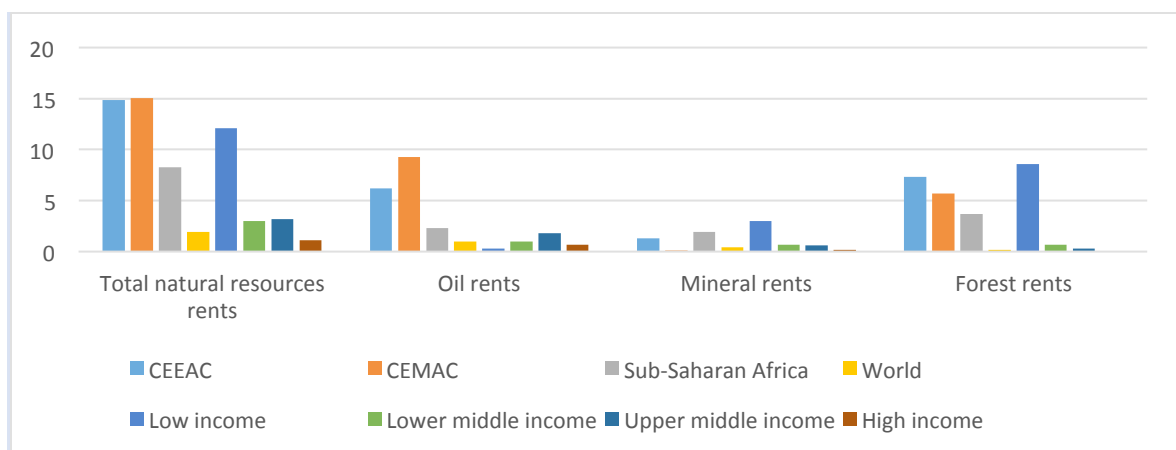
Etude de cas 9 : Développement de liens financiers / fiscaux entre secteurs : le cas des pays d'Afrique centrale en général

Situation observée

La Figure 10 qui présente les rentes générées par divers groupes de ressources naturelles met en exergue les rentes élevées que les pays d'Afrique centrale tirent des ressources naturelles. Les montants sont plus élevés que la moyenne africaine et la moyenne mondiale en ce qui concerne le pétrole et les forêts. Par conséquent, les pays d'Afrique centrale ont beaucoup plus de marge que les autres pays africains pour établir des liens financiers afin de promouvoir de nouveaux produits et de nouveaux secteurs. Cependant leur base manufacturière est très réduite, le ratio de la valeur ajoutée manufacturière (VAM) au PIB variant de 16% (Cameroun) à 4% pour certains pays. À titre comparatif, ce ratio est de 25% pour la Malaisie et 34% pour la Thaïlande en 2013⁶⁵.

Figure 10 : Rentes générées par les ressources naturelles en Afrique centrale et d'ailleurs (en % du PIB)

⁶⁵ ECA, 2017



Source : Base des données WDI, 2019.

Remarques sur la situation des pays d'Afrique centrale

La promotion de politiques de création de liens fiscaux et financiers ne semble pas en vigueur dans les économies sous revues. Plutôt, dans nombre d'entre elles, le secteur hors ressources, est évincé par les recettes d'exportation abondantes provenant du secteur des ressources (pétrole / minéraux). Ainsi, le modèle de croissance est tel qu'il se fonde sur l'exploitation et l'exportation des ressources naturelles, pour dépenser, investir et se développer. La production locale est très limitée et les revenus tirés des ressources servent à importer presque tout, en allant des produits de base, aux produits et services les plus sophistiqués. L'importation de biens alimentaires y est particulièrement marquée⁶⁶. A cet égard, la promotion d'une agro-industrie ciblée visant à favoriser la production locale de certains de ces biens devrait faire partie de la réflexion autour des stratégies nationales de diversification des pays concernés.

4.4.2. Développement de liens en aval comme moyen de favoriser la diversification économique

Les liens en aval se rapportent à la transformation de produits donnés, de sorte à ajouter de la valeur, et sophistication des produits existants ou à créer de nouveaux produits et secteurs. Il s'agit d'étendre la chaîne de valeurs. C'est une situation où des investissements sont faits en vue d'ajouter de nouvelles étapes au processus de production dans le secteur initial, ou à créer de nouveaux secteurs. A titre d'exemple de la simple coupe de bois on peut passer à la fabrication de feuilles contreplaquées pour le secteur de la construction, on peut passer à la confection de mobilier de bureau et d'habitation. De la même manière l'exploitation du Coton peut conduire à l'industrie du

⁶⁶ ECA, 2019b.

textile et de l'habillement ; l'exploitation du cobalt et du coltan, aux industries de des véhicules électriques et de téléphones intelligents respectivement ; etc.

Encadré 3 : l'expérience du Botswana en matière de développement de liens à en aval dans le secteur du diamant

Faisant preuve d'une bonne vision stratégique, le gouvernement du Botswana a cherché à diversifier son économie en encourageant le développement de liens en aval à l'activité d'extraction du diamant. Pour commencer, le gouvernement a pris conscience de ce que la plus-value⁶⁷ du secteur s'ajoute aux étapes post-minières du produit, à savoir notamment le triage, la valorisation, la taille, le polissage, le marketing et la vente au détail. Il s'est ensuite fixé pour objectif de maîtriser ces étapes à moyen et long terme. Par la suite, il a réussi à développer les capacités locales dans ces domaines, notamment en marketing, et a adopté des politiques connexes qui ont été reflétées dans la loi. Ainsi, grâce à l'exploitation dans le secteur du diamant, son principal produit de base, le Botswana a pu générer pendant plusieurs décennies une croissance économique forte et soutenue, se classer parmi les économies à la croissance la plus rapide au monde et s'élever du statut de pays à revenu faible celui de pays à revenu moyen de la tranche supérieure.

Source: Morris, Kaplinski et Kaplan, 2013

⁶⁷ La valeur ajoutée aux étapes post-extractives représente environ 10% de la valeur du produit final et environ un tiers de la valeur du diamant extrait. Source, Morris et al, 2013.

Etude de cas 10 : Promotion des liens en aval : Quelques aspects de l'expérience du Gabon dans l'industrie du bois comme moyen de favoriser la diversification économique

Pratiques observées

Le Gabon est connu pour être un pays fortement dépendant du pétrole, ce produit ayant représenté plus de 90% du total des exportations au cours des dernières décennies. A cote de cela, le pays compte 200 000 km² de couvert forestier avec 400 espèces d'arbres, et représente la deuxième ressource forestière en importance en Afrique. La contribution économique de l'industrie du bois représente 4 à 6% du PIB⁶⁸⁶⁹.

Conscient des risques de vulnérabilité accrue que pose une forte dépendance aux exportations de pétrole, et conscient du caractère non renouvelable de cette ressource, le gouvernement a décidé de diversifier son économie à travers l'ajout de valeur. C'est dans cet esprit que le pays a adopté en 2001, une loi portant adoption d'un nouveau code forestier, qui avait pour vision stratégique de favoriser le développement de liens dans le secteur du bois. Ce code encourageait la transformation locale des grumes. De manière plus spécifique, il a fixé au pays l'objectif d'assurer qu'à l'horizon 2012, 75 pour cent des grumes soient transformées localement, avant d'être exportées. En raison de progrès insatisfaisants dans la réalisation de cet objectif, le gouvernement a en 2010, interdit l'exportation de grumes.

Cette nouvelle dynamique introduite par l'action du gouvernement a conduit à des améliorations dans la fourniture de grumes aux unités de transformation locales et à l'ouverture de nouvelles usines. Le taux de transformation du bois local est passé de 15 pour cent en 1993-99 à 67 pour cent en 2009-2011 ; le chiffre d'affaires des industries du bois a été multiplié par quatre entre 2005 et 2009; et la production des entreprises de transformation du bois a augmenté de 16,8% sur la période 2011-2012, atteignant un volume de 850 000 mètres cubes.

En dépit de ces bons résultats, qui ont été soutenus au fil du temps, le secteur bois n'as pas enregistré le développement industriel souhaité. La transformation reste principalement concentrée dans les premières étapes de la chaîne de valeur du bois. En 2015, 90% des unités de production qui existaient dans le pays étaient des unités de sciage et de placage intervenant au niveau de la première transformation. Ils produisent principalement du bois coupé, notamment des chevrons, des planches, ainsi que du bois scié. Les installations intervenant dans la deuxième transformation, qui produisent principalement du contreplaqué, représentaient environ 7,5%. Les intervenants du troisième niveau de transformation demeurent en très faible proportion; ils correspondent à des unités de menuiserie et d'ébénisterie, ils produisent essentiellement des meubles et des décorations en bois. Pour le moment leur principale clientèle ou cible demeure le marché local en raison de la faiblesse de leurs capacités techniques, qui sont artisanales, pour plusieurs d'entre eux⁷⁰.

⁶⁸ ECA, 2016c.

⁶⁹ ECA, 2016c.

⁷⁰ CP ECA Gabon

L'exploitation frauduleuse des forêts et l'exportation de bois constituent un défi majeur pour le Gouvernement depuis le début de cette initiative de diversification. Cette pratique s'oppose à sa stratégie de transformation locale et d'industrialisation, ainsi que de son objectif général de promotion du développement durable. A ce propos, en avril 2019, un grand scandale dénommé le Kevanzogate par la presse locale a éclaté : des opérateurs chinois en complicité avec des cadres de l'administration gabonaise, étaient impliqués dans la disparition d'un stock d'environ 5,000 mètres cubes de Kevanzo, d'une valeur de 7 millions d'euros alors que le Kevanzo est un bois interdit d'exploitation.

Remarques sur l'expérience du Gabon

Ceci est un exemple où un pays a défini sa vision, l'a mise en œuvre par le biais de plans à moyen terme et l'a traduite en politiques ciblées en vue de la diversification économique. En effet, par le biais du Plan stratégique pour un Gabon émergent, le gouvernement s'est fixé pour objectif primordial de devenir un pays émergent d'ici 2025, dans le respect de l'équilibre environnemental. Parmi les sous-objectifs de ce projet, il y a celui d'un Gabon Vert pour le développement durable des forêts et du littoral par le biais des industries du bois, de l'agriculture, de la pêche et de l'écotourisme ; il y a aussi celui d'un Gabon industriel, pour diversifier l'économie par le traitement des matières premières. Ainsi, le bois, une ressource pour laquelle le pays dispose d'un avantage comparatif important, a été identifié pour soutenir une stratégie d'industrialisation basée sur les ressources, par le biais de la mise en place de liens en aval, la création de valeur ajoutée et la mise à niveau industrielle.

Le gouvernement a ensuite traduit cette vision et cette stratégie en politiques concrètes en fixant de manière proactive des objectifs, des règles et des incitations explicites dans le code forestier.

Le résultat global de ce processus toujours en cours est mitigé, mais encourageant bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour atteindre un niveau substantiel d'ajout de valeur. En effet, d'un côté, Le scandale mentionné ci-dessus est une indication que le gouvernement ne parvient pas à obtenir que les politiques et la réglementation économiques soient respectées et correctement mises en œuvre. C'est un signe que, malgré l'existence de politiques régissant le secteur, une partie du secteur privé résiste à l'interdiction d'exportation des grumes. D'un autre côté, il est louable de noter que la production et les exportations de bois ont augmenté.

Pour permettre la progression du Gabon dans la chaîne de valeur bois, certains des défis majeurs doivent être surmontés grâce à une prise de décision coordonnée. Il est nécessaire de combler le fossé des compétences adéquates dans l'industrie du bois. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que 15% des postes de travailleurs peu qualifiés de cette industrie sont comblés par de la main d'œuvre étrangère. Au niveau des postes spécialisés, les besoins sont encore plus grands.

Il est tout aussi important d'aborder le manque d'équipements modernes capables de mettre à niveau la qualité des produits fabriqués au troisième niveau de la transformation, qui est essentiellement, le mobilier de bureau et de maison. La question de la fraude doit être traitée par le biais de mesures préventives comme par

exemple l'intensification de la surveillance et du contrôle et, la mise en place d'instruments d'incitation tels que les crédits d'impôt. Le gouvernement doit travailler au renforcement des capacités dans ces domaines. Eventuellement, une meilleure interaction avec le secteur privé pourrait également améliorer l'élaboration des politiques, la mise en place d'incitations, et rehausser les résultats de la mise en œuvre des politiques.

4.5 Bonne pratique 8 : *Des politiques favorisant l'utilisation de contenu local peuvent contribuer à promouvoir l'industrialisation*

Les politiques de contenu local consistent en des conditions définies par les gouvernements, qui imposent aux entreprises d'utiliser dans leur processus de production, des intrants locaux, de la main-d'œuvre locale, et des biens et services produits localement. L'un des objectifs de la politique de contenu local est de transformer les avantages de court terme de l'exploitation des ressources naturelles en des impacts socioéconomiques positifs sur le long terme. Cet objectif est atteint grâce au renforcement des capacités, au renforcement institutionnel et aux outils stratégiques permettant de promouvoir les liens économiques locaux, la création d'emplois et la participation des petites et moyennes entreprises (PME) locales à la chaîne de valeur à travers la fourniture de biens et de services aux secteurs qui exploitent les ressources naturelles⁷¹. Les politiques de contenu local peuvent contribuer à créer des liens entre le secteur des ressources et les autres secteurs de l'économie. En effet, en accordant, dans le processus de production du secteur des ressources, un traitement préférentiel aux intrants produits localement par rapport à ceux importés, on peut inciter les PME produisant localement à se lancer dans la production de certains biens et services nécessaires au secteur des ressources.

Etude de cas 11 : Adoption de politiques de contenu local comme moyen de développer des liens en amont : Expérience de l'Angola dans le secteur pétrolier

Pratiques observées

Après avoir découvert le pétrole dans les années 1990, les autorités angolaises

⁷¹UNCTAD, 2018.

ont adopté des politiques de contenu local par le biais de divers décrets, dont la loi de 2004 sur l'activité pétrolière. Ces décrets ont instauré une série d'exigences visant à garantir l'emploi des angolais dans l'industrie pétrolière, à promouvoir le développement des compétences et à favoriser une meilleure participation des entreprises locales dans l'industrie pétrolière. Ces mesures ont été dénommées *efforts d'Angolanisation* de la main-d'œuvre. La politique de contenu local de l'Angola a garanti aux Angolais, un accès préférentiel à l'emploi. Dans ce contexte, les entreprises devaient employer des Angolais, à moins qu'un manque de main-d'œuvre angolaise compétente ne soit prouvé. Le gouvernement a renforcé cet objectif en définissant des objectifs clairs précisant les quotas de recrutement d'angolais que chaque entreprise devait respecter, comme le montre le Tableau 3.

Tableau 3 : Cibles de l'Angolanisation

Niveaux de compétence des travailleurs	1985	1987	1990
Jusqu'au grade VI (non qualifié / semi-qualifié)	100%	100%	100%
Grades VII-XI années (techniciens de niveau intermédiaire)	50%	60%	70%
Grades XII-XIII (personnel supérieur)	50%	80%	

Source : Morris et al, 2013.

Pour faire appliquer ces mesures, le gouvernement a fourni des indications claires sur le processus que devaient suivre les entreprises pour recruter des travailleurs angolais. À cet égard, lors du renouvellement de chaque contrat et sur une base annuelle, les entreprises devaient soumettre un plan de recrutement et de formation des travailleurs angolais qui permette d'atteindre les objectifs en matière d'emploi fixés par le gouvernement.

Parmi les mesures visant à renforcer et à développer les compétences de la main-d'œuvre locale figurait l'obligation faite aux entreprises de verser une redevance pour le développement des ressources humaines angolaises. À cet égard, les entreprises ayant un statut d'opérateur des champs pétroliers devaient verser 15 centimes de dollar par baril produit par an, tandis que les opérateurs associés (sociétés pétrolières sans statut d'opérateur) devaient verser 200 000 dollars par an et les sociétés de services pétroliers versaient des montants convenus bilatéralement avec le ministère du Pétrole.

La politique de contenu local accordait également un traitement préférentiel aux entreprises nationales⁷² pour la production et la prestation de biens et de services. Cette règle revêtait un caractère exclusif selon lequel tous les produits et services ne nécessitant pas un capital trop élevé et ne requérant pas un savoir-faire trop spécialisé devaient provenir d'entreprises nationales, à moins que le prix de ces intrants locaux ne soit supérieur de plus de 10% au prix de leurs équivalents en biens importés.

Les politiques de contenu local mises en place par l'Angola ont eu un effet positif sur la création d'emplois pour la main-d'œuvre nationale, notamment les emplois faiblement et moyennement qualifiés, mais pas pour la création de liens en amont et en aval susceptibles de contribuer à la diversification de l'économie. De plus, les biens et services fournis par les entreprises locales aux producteurs de pétrole étaient des biens de consommation, principalement fabriqués à l'étranger, tels que des

⁷² Les entreprises nationales sont définies comme des entreprises pour lesquelles plus de 51% du capital-actions détenu par des citoyens angolais

ordinateurs, du papier, des articles de papeterie, des meubles, etc. Ces types de marchandises proviennent davantage d'activités commerciales basées sur l'importation de produits que de la production et de la transformation locales⁷³. Par conséquent, ils ne correspondent pas aux efforts locaux d'ajout de valeur. Les services sont également des services de base couvrant des éléments tels que l'hébergement, la restauration, le nettoyage, la gestion des relations humaines. La structure actuelle des exportations du pays montrant toujours que le pétrole contribue à plus de 90% des recettes d'exportation totales indique qu'il faut multiplier les efforts de diversification.

À la fin de 2018, les autorités angolaises ont annoncé leur décision de réviser la législation sur le contenu local. Ils ont également indiqué que les entreprises angolaises ne représentent que 10% de l'industrie pétrolière. La nouvelle loi vise à réglementer le contenu local et à établir un cadre de procédures claires, réalisables et non bureaucratiques permettant une participation effective et accrue⁷⁴.

Remarques sur l'expérience de l'Angola

Le gouvernement angolais a consenti des efforts considérables et délibérés pour appliquer des politiques de contenu local afin de créer des liens en amont entre le secteur pétrolier et le reste de l'économie. Toutefois l'objectif principal et le résultat subséquent a plus été d'accroître l'appropriation nationale et le bénéfice tiré par les nationaux, de la richesse nationale, que de promouvoir efficacement la diversification économique et l'industrialisation. Par conséquent, l'instrument de politique de contenu local n'a pas été utilisé à son plein potentiel.

Comme l'Angola, le Tchad, le Congo, le Gabon et la Guinée équatoriale ont mis en place des politiques de contenu local ou du moins des cadres de responsabilité sociale exigeant que certaines conditions spécifiques soient remplies par les entreprises opérant dans le secteur pétrolier⁷⁵. Dans tous ces pays, ces politiques et mesures, visent essentiellement à créer des emplois, à renforcer les compétences et à accroître la participation des industries locales. Comme dans le cas de l'Angola, leur premier objectif est d'accroître l'appropriation locale et les avantages tirés du secteur pétrolier par les nationaux, plutôt que de favoriser la création et l'ajout de valeur locale.

Ces politiques de contenu local ne sont pas définies suivant la vision stratégique de promouvoir la diversification économique et pour briser le contexte d'enclaves industrielles dans lequel l'économie pétrolière se trouve enfermée. Elles ne visent pas

⁷³ Morris, Kaplinski et Kaplan, 2013.

⁷⁴ <https://www.theoilandgasyear.com/news/angola-to-set-new-law-on-local-content/>

⁷⁵ UNCTAD, 2018.

vraiment à favoriser la production locale de biens et services sophistiqués qui pourraient élargir et complexifier davantage le portefeuille d'exportations des pays. Les pays ne fixent quasiment pas de cibles quantitatives dans ce domaine, et ne font pas de suivi et Evaluation⁷⁶. Ce schéma devrait changer et les politiques de contenu local, devraient être utilisées au maximum de leurs potentiels pour la promotion de l'industrialisation ; de même leur mise en œuvre devrait faire l'objet d'un suivi et Evaluation rigoureux.

⁷⁶ UNCTAD, 2018.

5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le compte à rebours pour la réalisation de l'agenda 2030 est déjà en marche, ce qui commande d'explorer les voies et moyens pour accroître les chances d'atteindre les cibles des ODDs à l'horizon indiqué. Les expériences réussies de nombreux pays d'Asie et également d'Afrique indiquent que la planification du développement est un instrument puissant pour promouvoir le type de transformation structurelle des économies et des sociétés que prône les ODDs.

De ce fait, ce rapport avait pour objectif de passer en revue quelques bonnes pratiques dans le domaine de la planification du développement qui sont jugées utiles pour l'atteinte des ODDs, et de voir dans quelle mesure ces pratiques ont cours en Afrique centrale, en vue de susciter la discussion sur les mesures à prendre pour améliorer la situation.

Eu égard à l'étendue du sujet couvert par les ODDs, le rapport s'est focalisé sur seulement deux sous-objectifs à savoir la *croissance économique* (ODD8) et l'*industrialisation* (ODD9).

Le rapport a discuté les expériences de divers pays d'Afrique centrale relativement (i) au processus de planification, et (ii) à l'opérationnalisation à proprement parler des plans et Stratégies, à travers des politiques économiques et des programmes de réformes ciblés. En ce qui concerne le processus de planification, les bonnes pratiques explorées se rapportaient à l'importance du leadership politique, des capacités techniques, des arrangements institutionnels, et de l'inclusion pour la promotion de la croissance et l'industrialisation. S'agissant de l'opérationnalisation des plans et stratégies, les bonnes pratiques explorées portaient sur les politiques et réformes relatives au cadre macroéconomique, à l'environnement des affaires, à la productivité et la compétitivité, à la création de liens (linkages), et au contenu local, pertinentes pour la croissance économique et l'industrialisation.

Le rapport a estimé que pour plusieurs pays de la sous-région, les plans adoptés depuis ces vingt dernières années n'ont pas encore favorisé une croissance soutenue, une hausse substantielle du niveau de développement, qui demeure en

dessous du niveau moyen de l'Afrique Sub-saharienne pour de nombreux pays. Les PIB per capita, ont stagné voire baissé dans plusieurs cas. Le Rwanda, Sao Tome et Principe et le Cameroun figurent parmi les meilleures performances en termes de constance des progrès enregistrés.

Un examen rapide des modalités de formulation, mise en œuvre et S&E de leurs plans permet de voir que des efforts sont faits, toutefois des améliorations importantes s'imposent. A ce propos, certaines mesures sont suggérées dans les lignes qui suivent. Il est important d'assurer que le cadre institutionnel de planification stratégique comprenne une vision de développement de long terme. Celle-ci est nécessaire pour guider les efforts fournis pour la réalisation d'objectifs comme l'industrialisation, qui ne sauraient être poursuivis et atteints sur le court ou moyen terme. Ainsi, le leadership politique devrait s'impliquer au plus haut niveau pour la définition d'une vision de développement de long terme, et appuyer le développement des capacités techniques et du cadre institutionnel requis pour assurer de manière efficace, les différentes fonctions de la planification, notamment la formulation, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des plans, stratégies, politiques, programmes, projets, et reformes, pour assurer la matérialisation de ladite vision. En matière de formulation par exemple, il serait judicieux d'affiner le choix des priorités retenues dans les plans de manière à ce qu'elles soient aptes à favoriser les objectifs majeurs déclinés dans les plans, en l'occurrence ici, la croissance et l'industrialisation. En ce qui concerne les arrangements institutionnels retenus pour la formulation et la mise en œuvre des plans, ils doivent prévoir des dispositifs budgétaires permettant de garantir que les plans seront effectivement mis en œuvre. Il est souhaitable d'accroître les efforts visant à rendre les processus de planification plus inclusifs de sorte à bénéficier des contributions de tous les acteurs non étatiques, et en particulier le secteur privé, en ce qui concerne l'élaboration des politiques et reformes visant l'atteinte des objectifs prioritaires de croissance et l'industrialisation. A ce propos, il est souhaitable d'institutionnaliser des plateformes permanentes de dialogue entre l'Etat et le secteur privé, entre autres.

Les pays d'Afrique centrale gagneraient à mettre en place des cadres de suivi et évaluation plus exhaustifs et plus intégrés qui permettraient de suivre à travers un seul tableau de bord, l'évolution de l'ensemble des dimensions du développement durable, plutôt que de se contenter de suivi sectoriel sectoriels disjointes.

De la même manière, les efforts de mise en place de politiques et réformes pour l'opérationnalisation des plans et cadres stratégiques dans l'optique de promouvoir la croissance et l'industrialisation sont à saluer. Pour autant, ils demandent à être améliorés pour plus d'efficacité.

A ce propos, La politique macroéconomique est du ressort de l'état, et elle est cruciale pour la réalisation des ODDs 8 et 9. Des efforts dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi et évaluation des politiques macroéconomiques sont à faire, pour les rendre plus contracycliques, et donc plus aptes à promouvoir une croissance soutenue et durable, et à financer les investissements en capacités productives que requiert l'objectif d'industrialisation. Pour dégager la marge budgétaire nécessaire à l'adoption de politiques budgétaires contracycliques Il faut constamment chercher à améliorer la mobilisation des recettes internes et la gestion de la dette publique ; il faut aussi une rationalisation des dépenses. Il est nécessaire aussi d'asseoir plus de crédibilité auprès d'institutions comme le FMI qui tendent à suggérer des restrictions de dépenses dans les périodes de mauvaise conjoncture. Le développement des capacités techniques à utiliser des outils de projection et de simulation des effets attendus des dépenses d'investissement, est utile pour procéder à de bons arbitrages dans les choix à faire, de sorte à bien justifier les dépenses envisagées. Il faut améliorer l'efficacité de la dépense publique et les taux d'absorption à travers une meilleure conceptualisation des projets d'investissement.

La présence d'un environnement des affaires propice est indispensable pour attirer les investisseurs étrangers et locaux, et favoriser une croissance forte et soutenue et accélérer l'industrialisation. Des niveaux élevés de productivité et de compétitivité sont tout aussi importants. A l'heure actuelle la plupart des pays d'Afrique centrale affichent de faibles performances dans les indicateurs relatifs à ces questions. Les pays devraient donc se fixer des objectifs quantitatifs précis à

réaliser sur une période raisonnable, en vue de corriger la situation. Ils devraient ensuite développer des politiques et programmes de réformes nécessaires à la réalisation des progrès envisagés, et en assurer un suivi et Evaluation rigoureux.

Toujours dans le cadre de l'opérationnalisation des plans, le rapport a souligné que la création de liens économiques et les politiques de contenu local constituent des moyens puissants de promouvoir le développement de nouveaux secteurs et produits, dans une optique de diversification économique et d'industrialisation. Pour l'heure des efforts sont fait dans la sous-région pour les pratiquer, toutefois ces moyens ne sont pas utilisés à leur plein potentiel. Les pays devraient faire beaucoup plus dans ce sens, de sorte à évoluer de leur modèle de croissance et de développement actuel qui est basé sur l'exportation a l'état brut, d'un nombre limité de matières premières, vers un modele avec un secteur marchand beaucoup plus diversifié, qui est beaucoup plus susceptibles de promouvoir une croissance forte et soutenue..

Par exemple bon nombre des pays riches en pétrole de l'Afrique centrale ont des politiques de contenu local, toutefois ces dernières visent plus à garantir la participation de la force de travail locale et des firmes locales au secteur pétrolier, qu'à favoriser la fabrication locale de nouveaux produits. En ce qui concerne la création de liens fiscaux, sur la base de la vision de développement de long terme du pays, les rentes tirées des secteurs des ressources naturelles devraient être dirigées vers le développement de nouveaux secteurs ; et des politiques et programmes solides devraient être mis en place pour aider l'émergence de ces derniers.

Les modèles à succès de planification du développement sont abondants et diverses. Sans ressources naturelles aucunes, des pays comme Singapour et la Corée du Sud ont pu se développer en recourant à une planification rigoureuse de leur développement, leurs expériences sont riches en enseignement. En Afrique centrale le Rwanda constitue un modèle en matière de mise en place de reformes et politiques visant à améliorer l'environnement des affaires en général et l'accès des PME au crédit en particulier, et les progrès enregistrés par ce pays en matière de croissance économique sont commensurables aux efforts déployés.

Le Botswana, un pays riche en ressources naturelles, notamment le diamant, a également fait des progrès significatifs de son niveau de vie grâce à la planification et au recours à des politiques et initiatives visant à développer des liens en aval entre le secteur du diamant et d'autres activités connexes.

La planification présente donc bien un haut potentiel à promouvoir des objectifs de long terme tels que la croissance forte et soutenue et l'industrialisation. La planification requiert cependant des efforts continus et délibérés de l'Etat, de même que des capacités techniques, organisationnelles et managériales de haute qualité.

Avec une bonne utilisation de la planification du développement, les pays d'Afrique centrale peuvent améliorer leurs performances en matière de croissance économique et d'industrialisation. Ils devront affiner leurs visions et modèles de développement et favoriser la réalisation de ces visions à travers plus d'efforts en matière de gestion axée sur les résultats.

Au regard des indicateurs parcourus dans le rapport, il est particulièrement urgent de redoubler d'efforts dans la gestion axée sur les résultats, et se fixer notamment des objectifs quantitatifs clairs en matière d'amélioration du climat des affaires, de la productivité et la compétitivité, pour attirer plus d'investissements, qui sont des facteurs clés pour la croissance et l'industrialisation. Il faut ensuite statuer sur les meilleures politiques, programmes et réformes aptes à atteindre les objectifs recherchés. Un plus grand accent devra être mis sur le suivi et évaluation, et conséquemment sur le système statistique.

Comme disait le célèbre économiste Hirshman : « *une chose mène à une autre* », alors de petits efforts envers les ODDs 8 et 9, permettront à la longue de placer les pays sur une trajectoire favorable à la réalisation de tous les ODDs.

6. REFERENCES

Aghion Philippe, 2016. Growth Policy Design for Middle Income Countries. Edited by Cherif et Hassanov, 2016.

Cherif, Hassanov and Zhu (Breaking the Oil Spell, The Gulf Falcon Path to Diversification. An IMF Publication)

BDF, 2016 (Business Development Partner). Annual Report 2016/17.
<http://www.bdf.rw/documents/2018/01/report-2016.pdf>.

CCIAMA (Chambre du Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat du Tchad), 2018: « Synthèse des travaux du Forum et recommandations ». Semaine Nationale de réflexion de la contribution du secteur privé a la relance économique. N'Djamena, Tchad, Octobre 2018.

Cherif R., Hassanov F, and Zhu M., 2016. Breaking the Oil Spell: The Gulf Falcons path to Diversification. IMF, Washington DC, 2016.

Diallo, B., F. Tchana Tchana & A. G. Zeufack (2016), Sovereign Wealth Funds and Long-Term Investments in Sub-Saharan Africa, World Bank working paper, WPS7903.

ECA, 2006. Ministerial Statement.
<https://www.uneca.org/cfm2006/pages/ministerial-statement>

ECA and AUC (2011). Proceedings of the Fourth Joint Annual Meeting. Accessed on June 6 2016.
http://www.uneca.org/sites/default/files/uploadeddocuments/CoM/cfm2011/com2011_proceedings_en.pdf).

ECA, 2016a. Planning for Africa's development: Lessons, Insights and Messages from past and present experiences.

ECA, 2016b. Transformative Industrial Policy for Africa. ECA, Addis Ababa, March 2016. ECA, Addis Ababa, 2016.

ECA, 2016c. Country Profile, Gabon, 2016.
https://www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/CountryProfiles/2017/gabon_cp_eng_0.pdf

ECA, 2018a. Profil STEPS du Cameroun. ECA, Addis Ababa.

ECA, 2018b. Financement de l'Industrialisation en Afrique centrale. Addis Ababa, 2018.

ECA, 2017. Made in Central Africa: Du cercle vicieux au cercle vertueux. ECA, 2017.

ECA, 2019a. Economic Report on Africa 2019. Fiscal Policy for Financing Sustainable Development in Africa.

ECA, 2019b. Profil STEPS pour l'Afrique centrale, 2019. ECA, 2019.

Cherif et Hassanov, 2016. Soaring of the Gulf Falcon: Diversification in the GCC oil exports in 7 propositions. Edited by Cherif, Hassanov and Zhu (Breaking the Oil Spell, The Gulf Falcon Path to Diversification. An IMF Publication)

Francis, Hassan et Zhu, 2016. Diversification and the Economy. Edited by Cherif, Hassanov and Zhu (Breaking the Oil Spell, The Gulf Falcon Path to Diversification. An IMF Publication)

Forum Economique Mondial, 2018. Rapport mondial sur la competitivite.

Hafez Ghanem, 2015. The Arab Spring Five Years Later: Vol. 1 & Volume 2. Edited by Hafez Gnanem.

Hausmann R, Hwang J et Rodrik D, 2007. What you exports matters. Journal of economic growth. 12(1): 1-25.

Hirschman, A. O. (1981). *Essays in trespassing: Economics to politics and beyond*. New York, NY: Cambridge University Press).

IMF 2017. Les dégâts de la corruption. Accessed in August 2019 at:

<https://www.imf.org/external/french/np/blog/2017/120817f.htm>

IMF, 2019. Communiqué de presse N 19/274. Accessed in August 2019 at :

<https://www.imf.org/fr/News/Articles/2019/07/11/pr-19274-rep-of-congo-imf-executive-board-approves-us448-mil-arrangement-under-the-ecf>

Joseph E. Stiglitz, Justin Y. Li, Ebrahim Patel, 2014. THE INDUSTRIAL POLICY REVOLUTION II: Africa in the 21st century. IEA, Conférence Volume 151-II.

KAGHERE R. Nounou, 2018. Responsabilisation dans le développement et la planification du développement au Cameroun. Document de travail, commissionné par la CEA, 2018.

Ministère des finances de la République du Cameroun (2017). *Rapport d'évaluation du système de gestion des finances publiques*. Rapport disponible à l'adresse : http://bibliotheque.pssfp.net/livres/RAPPORT_PEFA_CAMEROUN_2017.pdf.

Ministère des finances, 2019: rapport sur l'exécution du budget 2018. Yaoundé, 2019.

Republic of Cameroon de la République du Cameroun, 2018. Planning work for the second phase of Vision 2035: Review of Development Policies 2010-2018. Yaoundé, 2018.

Mo Ibrahim Foundation, 2018. IIAG dataset 2018 (Ibrahim Index of African Governance dataset 2018). (<http://iiag.online/>)

Morris M, kaplinski R and Kaplan D, 2013. One thing Leads to Another: Promoting Industrialization by making the most of the Commodity boom in Sub-Saharan Africa.

Mpakaniye, 2017: The Role of the BDF in creating employment for the Youth in Rwanda: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3052140

République du Cameroun, 2017. Plan Directeur d'Industrialisation, 2017.
République du Congo, 2017. Plan National de Developpement 2018-2022.
Brazzaville, 2017.

Sato, Y. (2011). Keizaitaikoku Indonesia- 21 seikino seichou jouken [Economic large state Indonesia: conditions of development in the 21st century]. Tokyo. Chuko Shinsho;

Todaro, M. and S. Smith (2006) "Economic development, ninth edition". Pearson – Addison Wesley. United States; ECA 2016 planning.

Unctad, 2018: Strengthening development linkages from the mineral resources sector in Central Africa. UNCTAD, Geneva.
https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditccominf2018d4_en.pdf

United nations General Assembly, 2006. Meeting Coverage and Press release. GA/10538-DEV/2613. NEW YORK, UNGA, NOVEMBRE 2006.
<https://www.un.org/press/en/2006/ga10538.doc.htm>;

Waterston, A. (1969) Development Planning: Lessons of Experience. The Economic Development Institute, The International Bank for Reconstruction and Development, The Johns Hopkins Press, Baltimore Maryland.

World bank, 2008. Doing business report 2008.
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB08-FullReport.pdf>

World Bank, 2019. Doing Business report 2019.
<http://www.doingbusiness.org/en/rankings?region=sub-saharan-africa>