



Nations Unies  
Commission économique pour l'Afrique

**Réunion de réflexion sur  
l'opérationnalisation du « Consensus  
de Douala » : « Les voies de la  
diversification économique en  
Afrique Centrale »**

**DOCUMENT DE DISCUSSION**

Janvier 2018

## 1. INTRODUCTION

Le récent effondrement des prix des matières premières, notamment celui du pétrole, a entraîné des déficits budgétaire et courant en Afrique centrale depuis 2014. Parallèlement, la transformation structurelle a considérablement ralenti dans toutes ses composantes. Conscients qu'une dépendance excessive vis-à-vis des exportations pétrolières n'est plus soutenable, les représentants des pays de l'Afrique centrale et des Communautés économiques régionales (CER) ont réaffirmé lors de la 33ème session du Comité intergouvernemental d'experts (CIE) à Douala leur engagement à promouvoir la transformation structurelle et la diversification économique de leurs pays.

Bien qu'il existe un large consensus sur la nécessité de diversifier et d'industrialiser la sous-région, il n'est pas encore totalement clair comment cet objectif peut être atteint dans les circonstances économiques actuelles. En effet, l'espace politique et fiscal limité dû à la conjoncture économique difficile oblige les gouvernements à être stratégiques dans leurs décisions d'investissement. Il y a donc un besoin évident de conseils sur la manière de promouvoir la diversification économique dans le contexte spécifique de l'Afrique centrale.

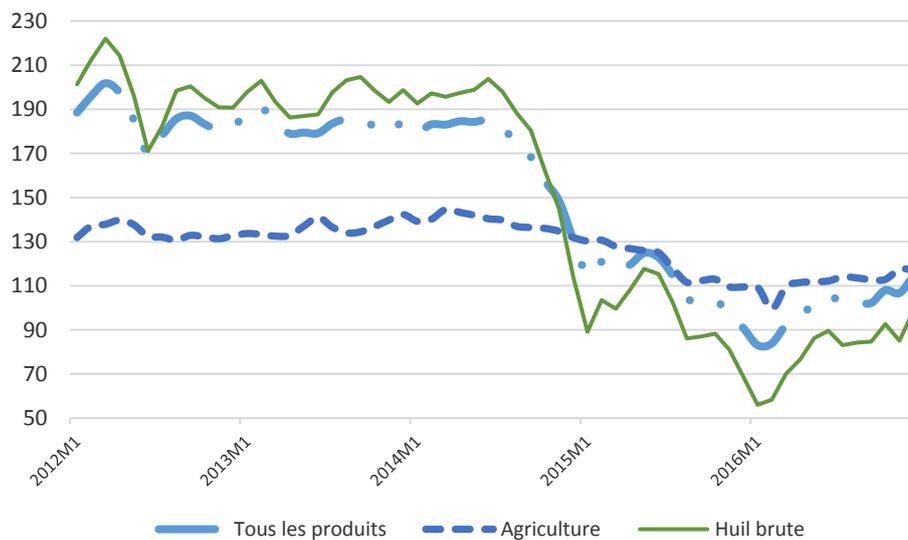
Ce document de discussion a pour objectif d'identifier les voies et moyens d'accélérer la diversification et l'industrialisation en Afrique centrale et d'aider la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), les CER et les États membres de la sous-région à opérationnaliser le « Consensus de Douala », issu du CIE. Le présent document permet d'ouvrir les débats avec des experts sur les questions de développement économique, de diversification et d'industrialisation en Afrique centrale, des agences gouvernementales, des organisations internationales et la communauté de consultants qui ont travaillé sur ces questions de diversifications et sur des thèmes connexes.

Ce document est structuré comme suit. Il décrit d'abord le contexte économique de la sous-région (2) afin de comprendre le regain d'intérêt pour la diversification et l'industrialisation en Afrique centrale (3). Le document identifie ensuite les contraintes et les moteurs de la diversification en Afrique Centrale (4) en s'appuyant principalement sur les différentes publications produites par la CEA. Le document se conclut en présentant des éléments clés permettant d'ouvrir efficacement la voie à la diversification et à l'industrialisation en Afrique centrale (5).

## 2. CONTEXTE ECONOMIQUE

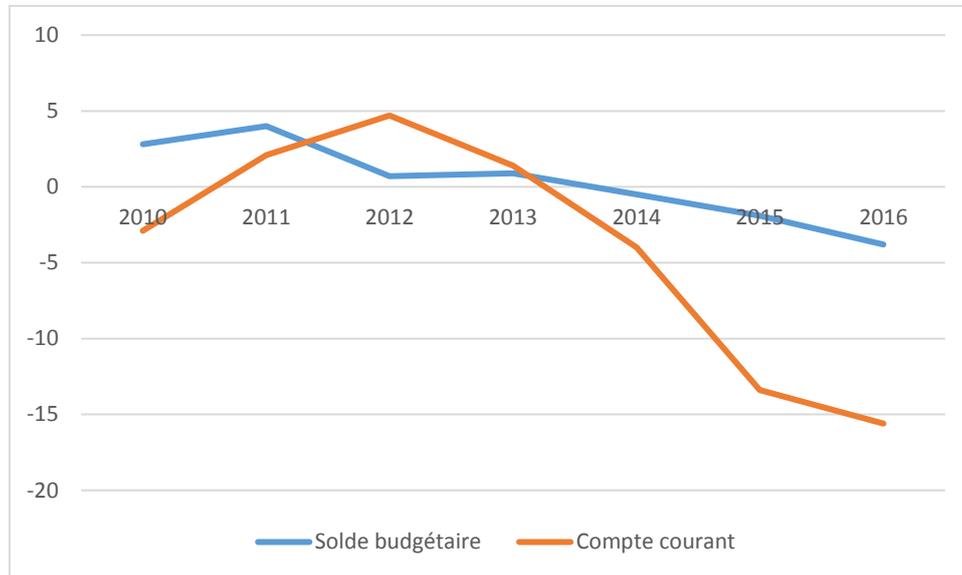
Les économies d'Afrique centrale, dont beaucoup sont tributaires des exportations de produits de base, sont actuellement confrontées à de graves instabilités macroéconomiques en raison de la baisse importante des prix des produits de base et en particulier ceux du pétrole qui affecte la sous-région depuis 2014 (figure 1).

**Figure 1** : Indices des prix des produits de base, 2012-2017 (2005=100)



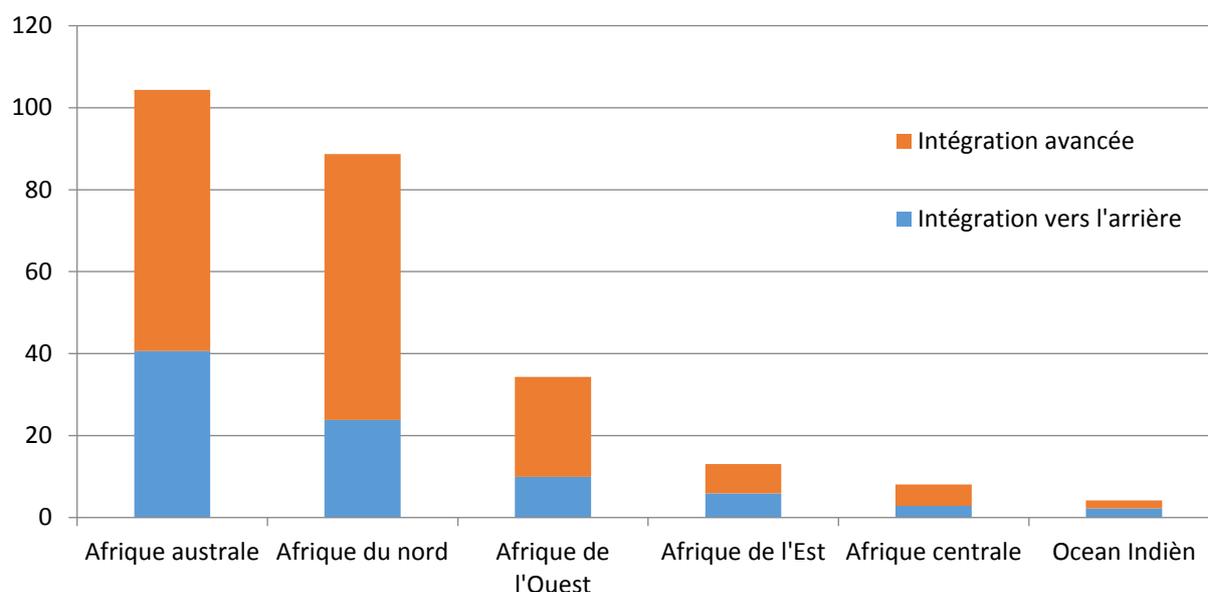
**Source** : BAD, OCDE, PNUD, 2017.

Dans le même temps, le ralentissement de la croissance dans d'autres régions du monde en développement, notamment en Chine, s'est traduit par une réduction de la demande de nombreux produits d'exportation de l'Afrique centrale, aggravant ainsi la situation déjà difficile pour la sous-région. Dès lors les déficits courants et budgétaires qui en ont résulté (figure 2) ont freiné les investissements publics et privés qui sont indispensables pour ramener la croissance économique à ses niveaux antérieurs.

**Figure 2** : Soldes budgétaires et courants de la CEMAC, 2010-2016 (% de PIB)

Source : BEAC, 2017.

Par ailleurs, la pauvreté et les inégalités sont persistantes voire en augmentation dans la plupart des pays de la sous-région et le taux de chômage reste élevé (CEA, 2015, 2016). L'incapacité à augmenter les capacités productives en dehors du secteur extractif et de stimuler des activités économiques à plus forte valeur ajoutée entraîne les économies de l'Afrique centrale vers un cercle vicieux de baisse de la productivité et de ralentissement de la transformation structurelle. En effet, la valeur ajoutée des activités économiques en Afrique centrale reste l'une des plus faibles du continent (figure 3).

**Figure 3 : Exportations à valeur ajoutée (milliards de dollars US)**

*Source : BAD, OCDE, PNUD, 2014.*

Ces difficultés économiques et budgétaires ont nécessité des programmes d'ajustement structurel sous la tutelle du Fonds monétaire international (FMI) pour assurer la stabilité macroéconomique à court et moyen terme et regagner la confiance des investisseurs dans la sous-région. Des programmes d'ajustement structurel sont maintenant en place au Cameroun, en République Centrafricaine, au Tchad, au Gabon, à São Tomé et Príncipe (FMI, 2017) tandis que des programmes pour le Congo et la Guinée équatoriale sont en cours de discussion (EIU, 2017).

Tout en réaffirmant leur engagement à réaliser la stabilité macroéconomique à court terme, les chefs d'État des pays de la CEMAC ont exprimé lors des sommets extraordinaires du 23 décembre 2016 à Yaoundé et du 31 octobre 2017 à N'Djamena leur ambition de résilience à long terme aux chocs extérieurs en diversifiant leurs économies. Le progrès du double objectif de stabilité macroéconomique et de promotion de la diversification économique sera suivi par le Comité de pilotage du programme économique et financier de la CEMAC (PREF-CEMAC).

Le rôle central de l'industrialisation et de la diversification en Afrique centrale a été souligné dans le Consensus de Douala, adopté à l'issue du 33<sup>ème</sup> CIE par les experts de la sous-région, les CER, la société civile, le secteur privé et des organisations internationales. Dans le cadre de ce Consensus, les participants aux CIE ont adopté une série de recommandations qui incluent la nécessité de formuler et de mettre en œuvre

des politiques industrielles aux niveaux national et sous-régional ainsi que le développement des clusters industriels et ils ont sollicité le soutien de la CEA pour la mise en œuvre du Consensus.

Le Consensus de Douala est un appel à la conception et à la mise en œuvre de stratégies de diversification et de politiques industrielles intelligentes et spécifiques au contexte sous-régional et d'un cadre macroéconomique susceptible de promouvoir la transformation structurelle. En même temps, l'étroitesse de l'espace politique et fiscal actuel oblige les décideurs à être ingénieux et à chercher des moyens novateurs en vue poursuivre ces objectifs.

### **3. LE REGAIN D'INTERET POUR LA DIVERSIFICATION ET L'INDUSTRIALISATION**

Tenant compte des expériences passées des stratégies de développement<sup>1</sup>, les pays de la sous-région semblent prendre aujourd'hui conscience de la nécessité de poursuivre la diversification économique. Cette prise de conscience s'explique par le nouvel environnement international qui est marqué par : (i) l'entrée en scène de la quatrième révolution industrielle caractérisée par une forte digitalisation avec en l'occurrence la prééminence des systèmes d'information, de l'internet, des objets connectés et des réseaux ; (ii) les contraintes de l'Organisation Mondiale du Commerce, de la multiplication des accords bilatéraux et régionaux de commerce et d'investissement ; (iii) l'expansion des chaînes de valeur mondiales et le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale de l'occident à l'orient ; et (iv) les exigences de mutations vers des systèmes énergétiques propres commandées par la vitesse du changement climatique. C'est dans ce contexte que la CEA et la Commission de l'Union Africaine recommandent dans le rapport économique sur l'Afrique de 2011, que les pays africains notamment ceux de l'Afrique Centrale « adoptent une approche de l'État développementiste (Encadré 1) utilisant le marché comme instrument plutôt que mécanisme pour promouvoir l'investissement à long terme, une croissance rapide et soutenue ainsi que l'équité et le développement social ».

---

<sup>1</sup> En particulier les stratégies de développement de l'industrialisation par substitution des importations, l'industrialisation par les programmes d'ajustement structurel et l'industrialisation par les documents de stratégies de réduction de la pauvreté (CEA, 2017).

### **Encadré 1 : Définition de l'Etat développementiste**

Un Etat développementiste est un « État qui fait du développement économique la priorité première de la politique du gouvernement et est apte à concevoir des instruments efficaces favorisant la réalisation d'un tel objectif. Les instruments pour ce faire, seraient, notamment la mise en place de nouvelles institutions formelles, l'établissement de réseaux formels et informels de collaboration entre les citoyens et les fonctionnaires et l'utilisation de nouvelles opportunités de commerce et de production rentable.

Cet Etat développementiste se caractérise par : (i) des dirigeants compétents, la définition de la vision et l'idéologie développementiste ; (ii) l'autonomie relative de l'État notamment pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique ; (iii) une forte capacité institutionnelle de l'État, spécialement une bureaucratie forte et utilisable ; (iv) une planification efficace du développement national ; (v) une coordination effective des activités économiques et des ressources ; (vi) un soutien fort à l'émergence d'une classe d'entrepreneurs ou de capitalistes nationaux ; (vii) une forte détermination à développer les capacités humaines ; (viii) la paix, la stabilité politique, l'état de droit et la prévisibilité dans les affaires gouvernementales.

*Source : Bagchi (2000 : p. 398) ; CEA (2017).*

C'est dans cette optique d'Etat développementiste ou stratégie du développement national que l'ONUDI et la CNUCED recommandent dès 2011, des nouvelles politiques industrielles. La CEA et la CUA insistent, dans le cadre de ce nouveau rôle assigné aux Etats Africains, sur la nécessité de formuler et de mettre en œuvre des politiques industrielles intelligentes pour la transformation et la diversification accélérées des économies en vue d'une croissance forte, inclusive et durable. L'importance de l'industrialisation pour la transformation structurelle des économies africaines est soulignée par la CEA dans plusieurs de ses publications, notamment le rapport économique sur l'Afrique 2013 et les éditions suivantes mais également dans l'édition 2011 du rapport de la CEA sur les « Economies de l'Afrique centrale ».

L'engagement des pays de la sous-région pour l'industrialisation en vue de diversifier leurs économies et de développer les capacités de production provient en partie de la nécessité de résister aux chocs systémiques et de prémunir leurs économies contre les perturbations mondiales qui se produisent de temps à autre. Cette volonté affichée trouve également son origine dans l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et le

Programme 2030 des Nations Unies<sup>2</sup> adoptés par les dirigeants de la sous-région et qui constituent les deux cadres stratégiques majeurs pour la croissance inclusive et le développement durable. L'objectif de développement durable (ODD°9) du Programme 2030, qui est de « bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation », aborde trois aspects importants du développement durable : l'infrastructure, l'industrialisation et l'innovation. L'ODD9 est l'un des objectifs les plus cruciaux pour l'appui apporté à l'Afrique dans son désir de développement et de transformation rapides, par des capacités de production accrues. Le renforcement des capacités de production a été clairement identifié comme un élément déterminant dans un rapport publié par la CEA en 2016 et intitulé « Politique industrielle transformatrice pour l'Afrique ». Ce rapport spécialisé présente une preuve empirique démontrant que dans pratiquement tous les cas de développement économique réussi une politique industrielle active a joué un rôle transformateur important et souvent décisif. L'édition 2013 du rapport de la CEA sur les « Economies de l'Afrique centrale » consacrée à l'économie verte montre que le développement des capacités de production doit s'accompagner de l'amélioration du rôle que doivent jouer les facteurs économiques et environnementaux.

#### 4. LES CONTRAINTES ET LES MOTEURS DE LA DIVERSIFICATION EN AFRIQUE CENTRALE

Les stratégies de développement passées n'ayant pas réussi à engendrer une transformation structurelle conformément à leurs attentes, certains décideurs des pays de la sous-région ont commencé à réévaluer leurs stratégies de développement en vue d'éviter certaines erreurs commises au cours des phases d'industrialisation par substitution des importations et des politiques d'ajustement structurel. Une étude de la CEA (2017) en cours de publication intitulée : « Made in Central : du cercle vicieux au cercle vertueux » identifie les faiblesses, les forces, les menaces et les opportunités pour la diversification en Afrique centrale (Table 1) et suggère que les pays qui ont adopté des politiques industrielles ou sont sur le point d'en adopter doivent impérativement surmonter quelques contraintes majeures en vue d'une industrialisation réussie de la sous-région. Ces contraintes aussi bien que les moteurs

---

<sup>2</sup> En janvier 2015, les chefs d'État et de Gouvernement de l'UA ont adopté l'Agenda 2063. Cette initiative constitue un cadre stratégique pour la croissance inclusive et le développement durable en Afrique, et une stratégie visant à optimiser l'utilisation des ressources du continent au profit de tous les Africains. Quelques mois plus tard, en septembre 2015, les Chefs d'Etats et de Gouvernement Africains ont également souscrit au Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Ce nouveau programme consensuel mondial de développement durable a la particularité de placer l'Homme au cœur du développement et vise à éradiquer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, préserver l'environnement et assurer l'avènement des sociétés plus pacifiques et inclusives.

potentiels de croissance peuvent se classer en quatre groupes de domaines d'intervention clé en vue de la diversification : (i) un leadership public efficace ; (ii) des infrastructures et un capital humain ; (iii) la gouvernance et des capacités publiques de mise en œuvre ; et (iv) le financement de l'industrialisation. Ces domaines d'intervention seront discutés plus en détail dans les sous-sections suivantes.

**Table 1 :** *Faiblesses, Forces, Menaces et Opportunités pour la diversification économique de l'Afrique centrale*

Faiblesses	Forces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limites du leadership politique.</li> <li>- Absence de planification industrielle efficace.</li> <li>- Dilution de la politique industrielle dans les politiques publiques.</li> <li>- Contraintes de l'économie politique et structures productives dominées par des opérateurs étrangers.</li> <li>- Faible habilité à transformer la vision et les plans de développement en changements concrets et rapides sur le terrain.</li> <li>- Déficit d'infrastructures physiques (énergie, eau, transport, TIC).</li> <li>- Déficit d'infrastructures industrielles et faible capacité d'absorption et d'accumulation technologique.</li> <li>- Mauvais climat des affaires industrielles.</li> <li>- Faible capacité d'absorption des projets industriels et infrastructurels.</li> <li>- Faible capacité de financement local des industries et des infrastructures.</li> <li>- Confusion entre les approches d'industrialisation liées aux exportations ou aux importations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteurs d'activités à forte dotation de ressources et porteurs d'avantages comparatifs latents.</li> <li>- Existence d'un potentiel d'entrepreneurs et d'entreprises locales.</li> <li>- Marché potentiel offert par l'intégration sous-régional et l'accord de libre-échange continental.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision non-effective des incitations et des performances des entreprises bénéficiaires.</li> </ul>	
<b>Menaces</b>	<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes et limites de l'approche DRSP3 et des programmes avec le FMI.</li> <li>- Contraintes des accords commerciaux et bilatéraux d'investissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages d'une stratégie régionale d'industrialisation.</li> <li>- Disponibilité d'une offre diversifiée de technologies susceptibles d'être mobilisées.</li> <li>- Possibilités de s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales et régionales.</li> </ul>

*Source* : CEA, 2017. « Made in Central : du cercle vicieux au cercle vertueux ».

## Un leadership public efficace

Le besoin impérieux d'un leadership public efficace pour l'industrialisation en Afrique a été analysé en profondeur dans l'édition 2013 du Rapport Economique sur l'Afrique de la CEA. Ce rapport affirme que pour tirer un meilleur parti des produits de base africains il est indispensable de disposer de cadres appropriés de planification du développement et des politiques industrielles efficaces fondées sur des données factuelles. L'édition 2014 du Rapport Economique sur l'Afrique enrichit l'analyse du rapport de 2013 en ajoutant que les cadres de politique industrielle réussis doivent: être dynamiques et organiques; permettre un dialogue public-privé pour identifier les obstacles ; impliquer le secteur privé à travers « l'autonomie intégrée » ; avoir une coordination et un soutien politique de haut niveau; assurer la cohérence des politiques grâce à des mesures réglementaires efficaces ; créer des « poches d'efficacité » lorsque les gouvernements manquent d'expérience bureaucratique; faire partie d'un cadre de politique de développement intégré.

<sup>3</sup> L'approche des politiques publiques y compris la politique industrielle par les DSRP commence en 2000 et se poursuit encore aujourd'hui dans les pays de l'Afrique Centrale. L'initiative des pays pauvres très endettés (PPTE) a été initialement lancée en 1996 et a été renforcée en 1999. Dans ce cadre et sous l'impulsion des pays du G7, le FMI et la Banque Mondiale ont imposé dès le début de l'année 2000, l'approche des documents de stratégie de réduction de la pauvreté comme cadre obligatoire pour bénéficier de l'initiative. A fin février 2017, trente-trois (33) pays africains étaient engagés dans le processus de l'initiative PPTE. L'Afrique Centrale compte huit (8) pays : Burundi, Cameroun, Congo, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Rwanda, São Tomé & Príncipe et Tchad.

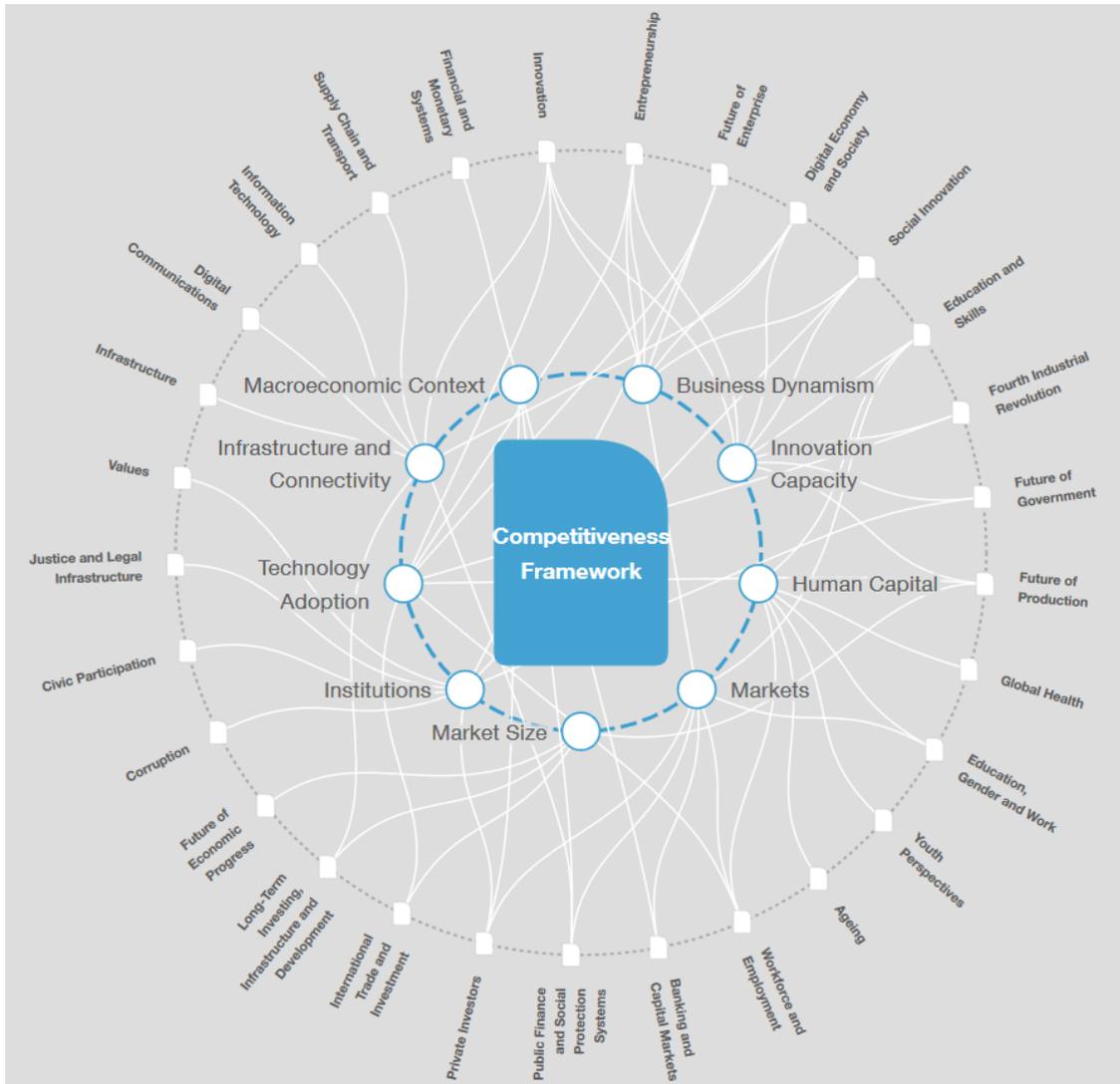
Comme le souligne la CEA (2017), un leadership public efficace constitue l'un des aspects les plus importants de l'industrialisation et de la diversification économique dans le contexte de l'Afrique centrale. Le rapport identifie parmi les faiblesses structurelles du leadership qui entravent la diversification de la sous-région : (i) les limites du leadership politique, (ii) l'absence de planification industrielle efficiente, (iii) la dilution de la politique industrielle dans les politiques publiques, et (iii) la confusion entre les approches d'industrialisation liées aux exportations ou aux importations.

Le rapport de la CEA intitulé « Politiques industrielles transformatrices pour l'Afrique » (CEA, 2016) fait valoir qu'un leadership public efficace commence par une bonne compréhension théorique des arguments pour et contre les politiques et expériences d'industrialisation avec un éventail de politiques industrielles. Selon ce rapport, ceux qui ont la charge de conduire la politique industrielle doivent comprendre clairement les théories clés derrière les arguments en faveur et contre la politique industrielle ainsi que les expériences d'industrialisation, s'ils veulent prendre des décisions politiques éclairées.

### **Infrastructures et capital humain**

L'infrastructure, la connectivité et le capital humain sont parmi les domaines clés d'un cadre de compétitivité favorisant la diversification économique et l'industrialisation, selon la cartographie des transformations mondiales du Forum Economique Mondial (Figure 4).

**Figure 4 : Cadre de compétitivité**



**Source :** WEF (2018) *Mapping Global Transformations: Competitiveness Framework*.

Les infrastructures physiques et numériques bien développées ont un impact direct sur la productivité en reliant les agents économiques, en réduisant les coûts de transaction, en atténuant les effets de distance et de temps, en facilitant la circulation de l'information et en facilitant l'intégration des marchés dans les chaînes de valeur mondiales (WEF, 2018). Ces infrastructures physiques et numériques influencent positivement la productivité en permettant et en améliorant l'accès aux services de base tels que l'assainissement, l'éducation et les soins de santé, contribuant ainsi à une main-d'œuvre en meilleure santé et plus qualifiée. Les transports et de plus en plus les infrastructures numériques permettent une interaction sociale plus profonde, ce qui contribue à la créativité et à l'innovation et, partant, à la productivité. L'amélioration du capital humain, c'est-à-dire de la santé et de l'éducation de la main-d'œuvre,

augmente le retour sur investissement dans l'industrialisation et la diversification économique (WEF, 2018).

En Afrique centrale, des secteurs d'activités à forte dotation en ressources et porteurs d'avantages comparatifs latents ainsi que l'existence d'un potentiel d'entrepreneurs et d'entreprises locales peuvent être exploités pour accélérer la diversification<sup>4</sup>. La disponibilité d'une offre diversifiée de technologies susceptibles d'être mobilisées et la diffusion des chaînes de valeur mondiales et régionales offrent en même temps un potentiel clé pour les entreprises de la sous-région. Cependant, ces potentiels ne peuvent être valorisés en raison du déficit d'infrastructures physiques (énergie, eau, transport, TIC), d'infrastructures industrielles et la faible capacité d'absorption et d'accumulation technologique.

Ces déficits d'infrastructures et de capital humain limitent actuellement la capacité des économies d'Afrique centrale à tirer parti des opportunités offertes par la libéralisation du commerce mondial et régional et des efforts d'intégration régionale, tels que l'Accord de Libre Echange Continental, et l'AGOA. La CEA (2016g), par exemple, décrit en détail comment les TIC peuvent contribuer au commerce régional. Le rapport souligne le potentiel des TIC pour la promotion du commerce sous-régional et souligne l'importance de politiques favorables, notamment les investissements dans les infrastructures et les capacités des TIC. En outre, le rapport identifie les politiques nationales et sous-régionales complémentaires nécessaires pour exploiter le potentiel des développements des TIC en vue de la diversification économique en Afrique centrale.

Dans plusieurs publications, notamment le Rapport économique sur l'Afrique de 2015, la CEA plaide pour une meilleure utilisation des opportunités offerte par la libéralisation du commerce mondial et régional et des efforts d'intégration régionale. La CEA (2017b) a examiné en détail comment les politiques commerciales et les structures tarifaires actuelles peuvent contribuer à la politique d'industrialisation plus large de l'Afrique. Le rapport recommande d'articuler des choix intelligents dans les accords commerciaux, d'utiliser la politique commerciale pour promouvoir l'industrialisation, des politiques complémentaires d'industrialisation par le commerce et de renforcer les liens entre les stratégies nationales de développement, la politique industrielle et la politique commerciale.

---

<sup>4</sup> CEA, 2017.

Le potentiel des infrastructures et du capital humain à contribuer à la diversification économique dépend beaucoup des tendances sociales actuelles, telles que l'urbanisation. Le Rapport économique sur l'Afrique de 2017 (CEA, 2017c) suggère aux pays africains de tirer parti de la dynamique de l'urbanisation pour conduire et favoriser le développement industriel, en rétablissant le lien entre la croissance urbaine et la croissance industrielle. Le Rapport économique sur l'Afrique 2017 examine la manière dont peuvent être exploitées les possibilités qu'offre l'urbanisation rapide pour accélérer l'industrialisation et la transformation structurelle. Il identifie et analyse les moteurs, outils et moyens d'action permettant de renforcer les liens entre l'industrialisation et l'urbanisation. Il montre que l'industrialisation nécessite un meilleur fonctionnement des villes et des réseaux de villes, et vice versa. Il souligne qu'en intégrant des politiques bien choisies dans la planification du développement national, les pays africains peuvent tirer parti de l'accélération de l'urbanisation afin de booster l'industrialisation. L'édition 2011 du rapport sur les « Économies de l'Afrique centrale » consacrée aux politiques industrielles en Afrique centrale montre comment l'industrie manufacturière permet une plus grande intégration interne des économies, notamment grâce à la mise en place d'une densification des liens entre l'agriculture et l'économie urbaine.

### **Gouvernance et capacités publiques de mise en œuvre**

L'environnement institutionnel d'un pays a longtemps été considéré comme un facteur déterminant de la compétitivité, selon la cartographie des transformations mondiales du Forum Economique Mondial (2018). Dans le contexte de l'actuel indice de compétitivité mondiale, les institutions sont définies par deux éléments qui reflètent les caractéristiques fondamentales mises en avant par la littérature économique. Premièrement, les institutions établissent des contraintes formelles et juridiquement contraignantes telles que les règles, les lois et les constitutions ainsi que leurs mécanismes d'application associés. Deuxièmement, les institutions comprennent des contraintes informelles telles que les normes de comportement, les conventions et les codes de conduite auto-imposés tels que l'éthique des affaires, et on peut penser qu'elles incluent aussi des normes de gouvernance d'entreprise. Les différences entre les institutions expliquent la plupart des raisons sous-jacentes aux différences d'adoption de la technologie et du capital physique et humain entre les pays, qui expliquent à leur tour une grande partie des différences de revenu entre les pays. Les institutions publiques et les institutions privées sont des déterminants du type d'investissement et des transactions économiques qui génèrent la productivité.

La CEA (2017) identifie parmi les faiblesses majeures de la gouvernance et des capacités publiques de mise en œuvre en Afrique centrale, le mauvais climat des affaires industrielles et la faible habilité à transformer la vision et les plans de développement en changements concrets et rapides sur le terrain.

La CEA (2007) affirme par ailleurs que le renforcement des institutions est une condition préalable aux progrès en matière de diversification. L'efficacité optimale des politiques macroéconomiques et des politiques économiques en termes de diversification suppose que les pays renforcent leurs institutions. Les pays doivent investir dans la bonne gouvernance et dans les institutions. Les institutions de gouvernance devraient reposer sur l'état de droit, l'ordre public et un système judiciaire capable de régler efficacement les différends commerciaux, ainsi que sur un environnement fiscal prévisible en matière d'investissements.

### **Financement de l'industrialisation**

Le contexte macroéconomique est l'un des facteurs clés d'un cadre de compétitivité performant, selon la cartographie des transformations mondiales du Forum Economique Mondial (2018). L'incertitude sur les perspectives économiques futures, associée à une inflation non maîtrisée et aux doutes sur la soutenabilité des finances publiques ou les récessions provoquées par les crises financières, peut considérablement entamer la confiance des investisseurs. Les crises financières récentes ont mis en lumière des facteurs supplémentaires affectant la stabilité de l'environnement économique. Il s'agit de : la structure des finances publiques, leur interaction dynamique avec le secteur financier et l'effet préjudiciable des récessions résultant de la crise financière. Une composante importante de la stabilité macroéconomique consiste à éviter l'incertitude sur les finances publiques. Une telle incertitude peut inciter les investisseurs potentiels à ne pas s'engager dans de nouveaux projets, ou à préférer des projets à court terme à des projets à plus long terme qui auraient pourtant des rendements plus élevés et plus d'impact sur la croissance de la productivité. La nécessité de faire face à une dette publique élevée peut également diminuer l'indépendance politique effective d'un gouvernement, y compris sa flexibilité pour poursuivre des politiques qui favoriseraient des investissements améliorant la productivité, comme c'est actuellement le cas en Afrique centrale.

Alors que le financement public reste en ce moment limité par les programmes actuels d'ajustement structurel, l'investissement privé est loin d'être suffisant pour combler le

déficit de financement. La CEA (2017) note que la faible capacité de financement local des industries et des infrastructures est en fait l'une des faiblesses clés de l'industrialisation en Afrique centrale.

Les possibilités de concilier les politiques macroéconomiques, telles que les programmes d'ajustement structurel en cours, et les politiques visant l'industrialisation et la diversification économique sont examinées dans un rapport thématique de la CEA (2016h). Le rapport souligne la nécessité de coordonner les politiques budgétaire, monétaire, de change et autres politiques macroéconomiques. En outre, le rapport suggère, entre autres, de réévaluer les effets de contraction que peuvent comporter les mesures de politique monétaire conventionnelles afin de trouver un bon équilibre entre les objectifs jumeaux de la stabilité et du développement.

Dans le contexte de l'Afrique centrale, la CEA (2010) recommande de mobiliser l'épargne privée au moyen des mesures suivantes : maintien de la stabilité monétaire et bancaire avec une adaptation des instruments de la politique monétaire au contexte actuel; maintien de la stabilité macroéconomique, avec une plus forte croissance et une inflation maîtrisée; amélioration de l'environnement juridique et judiciaire; préservation d'un climat sociopolitique apaisé; amélioration de l'information sur les contreparties; diversification des institutions et des instruments financiers; création de sociétés de capital-risque; dynamisation du marché financier; mise en place de fonds de garantie; et, réforme du système foncier et domaniale.

En outre, la CEA (2010) suggère de rechercher des méthodes alternatives de financement : le renforcement des transferts des migrants (mobilisation des ressources de la diaspora); la mobilisation de l'épargne du secteur informel par la microfinance; la nécessité de la conduite d'une réflexion commune, de solidarité et d'échanges de bonnes pratiques en matière de mobilisation efficiente des ressources internes et de diversification économique; la lutte contre la fuite des capitaux; la promotion de l'entrepreneuriat féminin; la qualité de la dépense publique; l'implication de tous les acteurs dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement des pays. La CEA (2015) présente un aperçu de quelques documents de recherche sur le financement du développement qui ont été présentés au neuvième Forum africain de développement (ADF IX), y compris sur la mobilisation des ressources financières nationales, les flux financiers illicites et les sources de financement innovantes.

Même le FMI convient que l'ajustement structurel ne devrait pas entraver les efforts de diversification économique. Dans ses récentes Perspectives économiques

régionales (FMI, 2017b), qui mettent l'accent sur l'ajustement budgétaire et la diversification économique en Afrique subsaharienne, le FMI fait valoir qu'un juste milieu entre politiques d'assainissement budgétaire et de diversification économique est nécessaire pour réaliser la transformation structurelle. Le rapport montre que la stabilité macroéconomique et politique combinée à une infrastructure favorable, un meilleur accès au crédit et une main-d'œuvre qualifiée et en bonne santé sont des éléments cruciaux de cette combinaison de politiques. Cependant, le FMI constate également que les politiques spécifiques doivent s'appuyer sur les conditions initiales d'un pays, ses dotations et sa situation. Dans certains cas, la résolution des défaillances du marché peut aider. L'intégration commerciale peut ouvrir de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités. Une clé du succès est l'endurance et la cohérence. La transformation structurelle est un processus de long terme qui fonctionne mieux avec des politiques de long terme.

## 5. OUVRIR EFFICACEMENT LA VOIE A LA DIVERSIFICATION ET A L'INDUSTRIALISATION EN AFRIQUE CENTRALE

La contribution de la diversification économique et de l'industrialisation au développement et à la croissance inclusive et durable de l'Afrique centrale peut être significativement renforcée si les pays de la sous-région conçoivent et mettent en œuvre des stratégies appropriées (CEA 2011). Mais ces stratégies, pour être efficaces, doivent être accompagnées des principaux éléments sous-jacents tels que : des politiques pragmatiques ; une planification efficace et cohérente, des capacités humaines adéquates, une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et une autonomie intégrée des institutions de politique industrielle.

### **Des politiques pragmatiques et non idéologiques**

Les pays qui ont réussi à s'industrialiser et à transformer leurs économies ont réussi parce qu'ils ont défié les idéologies économiques et politiques dominantes de leur époque (CEA 2016). Ils se sont rendu compte que le processus d'industrialisation est très complexe et dynamique. Il n'est donc pas souhaitable de s'attacher à une idéologie dominante ni à des politiques dominantes pour aborder les politiques industrielles.

### **Une Planification efficace et cohérente**

La planification du développement est un moyen de coordonner la politique de diversification avec les questions macroéconomiques. On peut la définir comme une

cartographie judicieuse des gouvernements pour coordonner la prise de décisions économiques sur le long terme et influencer sur la croissance des principales variables socioéconomiques afin de réaliser un ensemble d'objectifs de développement préétablis (CEA 2014). Dans ce contexte la disponibilité de statistiques, fiables, et régulièrement mise à jour constituent un élément indispensable pour orienter les politiques en matière de planification.

### **Des capacités humaines adéquates**

Il est de plus en plus reconnu que les politiques de diversification et de développement industriel sont plus vastes et complexes qu'on ne le pensait (Nyarko Otoo 2013). Elles requièrent, entre autres, des capacités techniques et managériales de haut niveau. D'où la nécessité de renforcer les capacités de ceux qui ont en charge la conduite des politiques industrielles. Par exemple il est important de relever les capacités nationales et régionales en matière d'absorption des projets industriels à travers notamment la mise en place des Unités de Préparation et d'Exécution des Projets ou des Bureaux de Management de Projet ou l'acquisition et la maîtrise des technologies de management de projet (CEA 2017).

### **Mobiliser l'ensemble des parties prenantes**

La modification de la structure de toute économie est un processus très complexe qui implique de nombreux acteurs et groupes d'intérêt. Lorsque la politique ou les mesures gouvernementales ciblent délibérément des secteurs de l'industrie tout comme les politiques industrielles, elles sont susceptibles de faire des « gagnants » et des « perdants ». Les éléments de la société qui profitent du statu quo actuel sont susceptibles de s'opposer (Nyarko Otoo 2013). Il est donc important pour les responsables industriels et les responsables politiques de reconnaître l'importance du ralliement de toutes les composantes de la société derrière les programmes de diversification et de développement industriel.

### **Conférer une autonomie intégrée aux institutions de politique industrielle**

Des institutions de politique industrielle (IPI) efficaces sont dotées de ce qu'on appelle « l'autonomie intégrée ». Lorsque l'on dit des fonctionnaires des IPI qu'ils sont intégrés, cela signifie qu'ils comprennent l'industrie et ont établi des relations avec les acteurs du secteur privé, ce qui améliore leur capacité à recueillir l'information (CEA 2014). L'autonomie est nécessaire en ce sens qu'elle permet de s'assurer que les technocrates

ne sont pas influencés par des groupes d'intérêts, et qu'ils s'emploient à réaliser les objectifs de développement du pays dans son ensemble. Ainsi les fonctionnaires conduisant la politique de diversification et industrielle devraient être à l'abri des pressions politiques et être recrutés par voie de concours, avoir des plans de carrière bien définis qui rendent difficile voire impossible de les recruter et de les licencier pour des motifs politiques (CEA 2014).

## 6. QUESTIONS A DEBATTRE

Sur la base de ce qui précède, les questions suivantes sont proposées pour discussion à la réunion :

### Marge de manœuvre pour conduire une politique de diversification

Un cadre macroéconomique visant le développement est d'importance cruciale pour assurer une diversification et une industrialisation à la fois viable à terme et profitant à tous. Les politiques budgétaire, monétaire et financière sont des éléments essentiels de ce cadre (CEA 2016).

La politique budgétaire peut aider à instaurer une relation positive entre le secteur public et le secteur privé dans l'optique de la diversification économique. Les biens collectifs et les services publics de qualité aident à constituer des actifs productifs. Ces biens et services contribuent aussi à l'appropriation nationale des stratégies de développement et encouragent la participation de l'individu privé à l'économie.

La politique monétaire ne peut se limiter à une gestion réglementaire de la stabilité macroéconomique. La stabilité est, certes, importante pour la promotion de l'investissement intérieur et étranger mais elle doit s'accompagner de la recherche de l'objectif de développement durable, objectif à plus long terme. Ceci a été affirmé au cours du Caucus des Gouverneurs des Banques centrales africaines en mars 2014 à Abuja.

- ◆ *Quelle est la marge de manœuvre des pays de la CEMAC et de la CEEAC pour conduire leur politique de diversification étant donné qu'elles sont sous ajustement structurel du FMI ?*
- ◆ *Comment le leadership politique au plus haut niveau peut-il s'affirmer en dépit des pressions des institutions financières internationales pour faire de*

*l'industrialisation un périmètre réservé de souveraineté et d'autonomie décisionnelle ?*

- ◆ *Quelles stratégies peuvent être utilisées pour mobiliser davantage de ressources pour l'industrialisation, compte tenu des contraintes actuelles ?*
- ◆ *Le rôle des banques centrales doit-il seulement se limiter à la stabilité des prix et du système financier ?*
- ◆ *Les Banques centrales doivent-elles appuyer les politiques de développement industrielles tel que proposé par le caucus des Banquiers centraux à Abuja en mars 2014 ?*

### **Cohérence des politiques de diversification**

Un aspect important des politiques de diversification est qu'elle doit s'intégrer dans une politique plus globale de développement qui se focalise sur le renforcement de l'accumulation du capital et des connaissances. Il est de plus en plus reconnu que le développement industriel est plus vaste et plus complexe qu'on ne le pensait. Il requiert, entre autres, le renforcement des capacités en développement et adaptation de la technologie, en politiques commerciales et le développement des ressources humaines. Ceci oblige les pays à adopter une approche holistique des politiques et des programmes de développement industriel.

- ◆ *Les plans de développement industriel sont-ils holistiques, en phase avec des plans sectoriels comme l'éducation, la formation professionnelle, l'emploi, les mines, l'Energie, etc. ?*

### **Coordination de la politique de diversification au sein de la sous-région**

De nombreux pays ont des dotations en ressources naturelles similaires et des domaines potentiels similaires en matière de diversification (agriculture, bois, pétrole, etc.).

- ◆ *Comment faire en sorte que les politiques et stratégies nationales soient complémentaires plutôt que concurrentes ou antagonistes ?*
- ◆ *Comment développer des chaînes de valeur sous-régionales qui puissent approvisionner les marchés régional et mondial ?*
- ◆ *Quelle politique d'urbanisation pour une industrialisation / diversification réussie ?*

- ◆ *Faut-il développer des clusters industriels communs ou des zones économiques spéciales communes ?*
- ◆ *Quelle politique commerciale pour une industrialisation / diversification réussie ?*

### **Production de l'information pour élaborer, cibler et suivre les politiques de diversification économique**

Beaucoup d'information relatives à l'industrie sont produites de façon « quasi-opaque » par des organismes internationaux (dans le sens où les pays eux-mêmes ne savent pas à partir de quelles données ou à partir de quelles méthodologies ces informations sont produites, ce qui peut sembler curieux étant donné qu'une enquête ne peut pas avoir lieu dans un pays sans que les autorités nationales ne soient au courant). Ce manque d'information entraîne une « navigation à vue », quel que soit par ailleurs l'expertise dont les pays disposent pour mettre en œuvre des politiques pertinentes. La production et la disponibilité de données fiables et régulières pour orienter les politiques est fondamentale.

- ◆ *Comment identifier les secteurs à cibler s'il n'existe pas de données sectorielles fiables : productivité, emploi, contribution au revenu, besoins en financement, contribution aux importations, etc. ?*
- ◆ *Comment produire régulièrement des données économiques et sociales fiables pour orienter les politiques ?*

### **Industrialisation, Programme 2030 et Agenda 2063**

Le Programme 2030 pour le développement durable(ODD) et l'Agenda 2063 de l'Union africaine (UA) reconnaissent le rôle primordial de l'industrialisation en Afrique, notamment à travers l'ODD 9 qui vise à « bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourage l'innovation ».

- ◆ *Comment intégrer de façon cohérente ces deux initiatives dans les cadres nationaux de développement industriel des pays d'Afrique ?*
- ◆ *Comment aligner les cycles nationaux de planification sur le Programme 2030 et l'Agenda 2063 ?*
- ◆ *Quels rôles peuvent jouer la CEA et les autres partenaires techniques et financiers ?*

## Identification des secteurs

Les expériences de politique industrielle des pays telle que l'Éthiopie peut inspirer les pays de la sous-région. L'Éthiopie est un des rares pays d'Afrique dont la croissance du PIB est restée constamment élevée durant plus d'une décennie sans dépendre du boom en ressources naturelles contrairement aux pays de l'Afrique centrale. Etant donné que 80% de la population éthiopienne dépend de l'agriculture pour sa subsistance, la politique industrielle en Éthiopie s'est naturellement consacrée à la promotion des industries de production qui procurent des liens au secteur agricole. L'industrie du cuir et l'industrie du textile et du vêtement sont les meilleurs exemples.

- ◆ *Comment les gouvernements d'Afrique centrale peuvent-ils identifier les secteurs à fort potentiel et auxquels doivent s'arrimer les politiques de développement industriel en Afrique centrale ?*

## Intégration régionale et industrialisation

La capacité des pays de la sous-région à créer un secteur industriel compétitif et à promouvoir des liens industriels plus étroits a été entravée par l'insuffisance des infrastructures (énergie, transport, communication, etc.), ce qui a entraîné des coûts de transaction et production plus élevés. Il est donc impératif de renforcer les investissements dans les infrastructures, y compris l'énergie. Le développement des infrastructures, par conséquent, doit être une priorité aux niveaux national, régional et continental.

- ◆ *Comment peut-on renforcer la coopération sous-régionale afin de réduire significativement les coûts de transaction, renforcer les marchés régionaux et rendre la production et les exportations plus compétitives ?*
- ◆ *Comment les efforts nationaux d'industrialisation peuvent-ils être coordonnés au niveau sous-régional ?*

## Partenariat

Les partenariats sont importants pour atteindre les objectifs de l'Afrique centrale en matière de diversification et développement industriel. Le « Consensus de Douala » affirme qu'« il est indispensable de faciliter l'accès à des instruments nationaux et sous régionaux de financement adaptés aux besoins et exigences d'une politique

industrielle transformatrice. Il est temps notamment de diversifier les partenariats du type « des ressources pour les infrastructures » en privilégiant des partenariats du type « des ressources pour l'industrialisation ».

- ◆ *Quels sont les partenariats à nouer pour accélérer l'investissement, l'industrialisation et les résultats en Afrique centrale ?*
- ◆ *Comment la sous-région pourrait-elle tirer le meilleur parti des négociations avec les partenaires, développer l'infrastructure nécessaire et promouvoir les partenariats public-privé ?*

### **Rôle de la Recherche et Développement (R&D) dans la diversification économique**

- ◆ *Quelle place à accorder à l'économie numérique et l'économie du savoir ?*
- ◆ *Quelle sont les mesures de promotion de l'innovation et protection des droits de propriété intellectuelle ?*

### **Rôle du secteur privé**

- ◆ *Comment améliorer la participation du secteur privé local aux efforts d'industrialisation ?*
- ◆ *Rôle des PME : Comment les appuyer ?*
- ◆ *Comment attirer plus d'IDE dans les activités à forte intensité de main d'œuvre ?*

### **Mise en œuvre du « Consensus de Douala » et génération de connaissance**

- ◆ *Quels types de produits de la connaissance seraient utiles à générer et à quelle fréquence, dans le cadre de l'opérationnalisation du « Consensus de Douala » ?*
- ◆ *Quel peut être le rôle des Think Tanks dans la diversification économique ?*

## BIBLIOGRAPHIE

- ◆ BAD, OCDE, PNUD (2014) African Economic Outlook 2014 [en ligne]  
Disponible sur: <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/statistics> [Accédé le 3 Jan. 2018].
- ◆ BAD, OCDE, PNUD (2017) African Economic Outlook 2017 [en ligne]  
Disponible sur: <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/statistics> [Accédé le 3 Jan. 2018].
- ◆ Bagchi, A. K. (2000) 'The Past and Future of the Developmental State'. *Journal of World Systems Research*, 11 (2):398-442.
- ◆ BEAC (2017) Cadrage macroéconomique.
- ◆ Commission Economique pour l'Afrique (CEA) (2015a) Cameroon Country Profile 2015 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2015> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2007) Rapport économique sur l'Afrique : Accélérer le développement de l'Afrique par la diversification.
- ◆ CEA (2011) Les Economies de l'Afrique centrale 2011 : Enjeux et opportunités des politiques industrielles en Afrique centrale
- ◆ CEA et la Commission de l'Union Africaine (2011) Rapport économique sur l'Afrique [en ligne] Available at : <http://www.un.org/en/africa/osaa/pdf/pubs/2011era-uneca.pdf> [Access éd 15 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2013) Les Economies de l'Afrique centrale 2013 : Enjeux et défis de l'économie verte en Afrique centrale
- ◆ CEA et la Commission de l'Union Africaine (2013) Rapport économique sur l'Afrique [en ligne] Available at : <https://www.uneca.org/publications/economic-report-africa-2013> [Access éd 15 Jan. 2018].
- ◆ CEA et la Commission de l'Union Africaine (2014) Rapport économique sur l'Afrique [en ligne] Available at : <https://www.uneca.org/publications/economic-report-africa-2014> [Access éd 16 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2010) Les Economies de l'Afrique centrale 2010: Mobilisation des ressources internes et diversification des économies en Afrique centrale.

- ◆ CEA (2015b) Central African Republic Country Profile 2015 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2015> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2015c) Congo Country Profile 2015 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2015> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2015d) Sao Tome and Principe Country Profile 2015 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2015> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2015e) Innovative Financing for the Economic Transformation of Africa [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/innovative-financing-economic-transformation-africa> [Accédé le 16 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2016a) Central African Republic Country Profile 2016 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2016> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2016b) Equatorial Guinea Country Profile 2016 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2016> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2016c) Gabon Country Profile 2016 [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2016> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2016d) Chad Country Profile 2016 [en ligne] Disponible sur : <https://www.uneca.org/publications/country-profiles-2016> [Accédé le 4 Jan. 2018].
- ◆ (CEA), (2016 e), « Politiques d'investissement et accords bilatéraux d'investissement en Afrique : Implications pour l'intégration régionale ». Accessible en ligne à : [https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/fre\\_investment\\_land\\_scaping\\_study.pdf](https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/fre_investment_land_scaping_study.pdf)
- ◆ CEA (2016f) Transformative Industrial Policy for Africa [en ligne] Disponible sur : <https://www.uneca.org/publications/transformative-industrial-policy-africa> [Accédé le 15 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2016g) Report on promoting intra-regional trade through information and communications technology in Central Africa.
- ◆ CEA (2016h) Macroeconomic Policy and Structural Transformation of African Economies [en ligne] Disponible sur : <https://www.uneca.org/publications/macroeconomic-policy-and-structural-transformation-african-economies> [Accédé le 16 Jan. 2018].

- ◆ CEA (2017) Made in Central Africa : Du cercle vicieux au cercle vertueux [To be published].
- ◆ CEA (2017b) Transforming African economies through smart trade and industrial policy [en ligne] Disponible sur: <https://www.uneca.org/publications/transforming-african-economies-through-smart-trade-and-industrial-policy> [Accédé le 15 Jan. 2018].
- ◆ CEA (2017c) Rapport économique sur l’Afrique 2017 [en ligne] Disponible sur : <https://www.uneca.org/publications/economic-report-africa-2017> [Accédé le 16 Jan. 2018].
- ◆ EIU (2017) Franc Zone commits to fiscal consolidation [en ligne] Disponible sur: <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1986031982&Country=Gabon&topic=Economy&subtopic=Forecast&subsubtopic=Fiscal+policy+outlook> [Accédé le 3 Jan. 2018].
- ◆ FMI (2017a) IMF Lending Arrangements as of November 30, 2017 [en ligne] Disponible sur: <http://www.imf.org/external/np/fin/tad/extarr11.aspx?memberKey1=ZZZZ&date1key=2020-02-28> [Accédé le 3 Jan. 2018].
- ◆ FMI (2017b) Regional Economic Outlook Sub-Saharan Africa : Fiscal Adjustment and Economic Diversification [en ligne] Disponible sur : <https://www.imf.org/en/Publications/REO/SSA/Issues/2017/10/19/sreo1017> [Accédé le 17 Jan. 2018]. Investir au Cameroun (2016) Les 21 bonnes résolutions des chefs d’Etat de la CEMAC pour sortir la sous-région du marasme économique [en ligne] Disponible sur: <http://www.investiraucameroun.com/gestion-publique/2612-8358-les-21-bonnes-resolutions-des-chefs-d-etat-de-la-cemac-pour-sortir-la-sous-region-du-marasme-economique> [Accédé le 3 Jan. 2018].
- ◆ Kwabena Nyarko Otoo (2013) Politiques industrielles en Afrique de l’Ouest, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013
- ◆ Morris, Kaplinsky et Kaplan (2012) “One thing leads to another” — Commodities, linkages and industrial development. Resources Policy, 2012, vol. 37, issue 4, 408-416.
- ◆ Oqubay (2015) “Made in Africa, Industrial Policy in Ethiopia”.
- ◆ Prema-chandra Athukorala et Kunal Sen (2015), « Industrialisation, Employment and Poverty », Australian National University, Working Paper No. 2015/11.
- ◆ WEF (2018) Mapping Global Transformations: Competitiveness Framework [en ligne] Disponible sur: <https://toplink.weforum.org> [Accédé le 16 Jan. 2018].