



Organisation
internationale
du Travail

ACT/EMP

► La résilience des entreprises en Afrique centrale en période de crises successives: Quelles conditions pour réussir?



- ▶ **La résilience des entreprises en Afrique centrale en période de crises successives:
Quelles conditions pour réussir?**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2021

Première publication 2021

Les publications du Bureau international du Travail bénéficient du droit d'auteur en vertu du Protocole 2 de la Convention universelle sur le droit d'auteur. Néanmoins, de courts extraits peuvent en être reproduits sans autorisation, à condition d'en indiquer la source. Pour les droits de reproduction ou de traduction, la demande doit être adressée aux Publications de l'OIT (droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courrier électronique à l'adresse: rights@ilo.org. Le Bureau international du Travail accueille favorablement ces demandes.

Les bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de droits de reproduction peuvent en faire des copies conformément aux licences qui leur ont été délivrées à cet effet. Pour connaître l'organisation des droits de reproduction dans votre pays, consulter le site www.ifrro.org

La résilience des entreprises en Afrique centrale en période de crises successives : Quelles conditions pour réussir ?

ISBN 978-92-2-036289-1 (imprimé)

ISBN 978-92-2-036290-7 (PDF Web)

Les désignations employées dans les publications de l'OIT, conformément à la pratique des Nations unies, et la présentation des documents qui y figurent n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part du Bureau international du Travail en ce qui concerne le statut juridique d'un pays, d'une région, d'un territoire ou de ses autorités, ou la délimitation de ses frontières.

La responsabilité des opinions exprimées dans les articles, études et autres contributions signés incombe uniquement à leurs auteurs, et leur publication ne constitue pas une approbation par le Bureau international du travail des opinions qui y sont exprimées.

La référence aux noms d'entreprises et de produits et procédés commerciaux n'implique pas leur approbation par le Bureau international du travail, et le fait de ne pas mentionner une entreprise, un produit ou un procédé commercial particulier n'est pas un signe de désapprobation.

Des informations sur les publications et les produits numériques de l'OIT sont disponibles à l'adresse suivante : www.ilo.org/publns.

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en page, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC s'engage à utiliser du papier issu de forêts gérées dans le respect des principes d'écologie durable et de responsabilité sociale.

Code: CHD-REPRO-DISTR

► REMERCIEMENTS

La présente étude a été réalisée sous la coordination du Dr Jean-Christophe Bounboua, Directeur général du CERPE. Les chercheurs du CERPE suivants ont participé à sa réalisation. Il s'agit de: Geneviève Bagamboula, Romeo Madouka, Constant Makouzi, Wolf Mféré Akiana, Jules Frange Mongo, Rhône MBounboua, Ymelda Malonga, Rodrigue Sangola, Oscar Tséké, Bertrand Nkaya, Ornela Bimoko, Prudence Bandoki, Christ Tombokolo, Jocelyne Maboko, Sylvain Moweles et Malcom Mabika pour le Congo, Alain Dhouathe Koyangozo, Nerry Mballa, Jesus Jackson Yoko Mbongo, Georgette Dacko pour la République centrafricaine.

Les chercheurs collaborateurs externes du CERPE ont aussi contribué à sa réalisation. C'est le cas de Ted Diebo (République démocratique du Congo), Fabrice Loty (Cameroun), Bertrand Dimitri Boundzanga (Gabon).

Les auteurs remercient chaleureusement le Bureau international du Travail de Yaoundé, notamment Lassina Traoré et l'organisation patronale UNIPACE pour leur appui. Ils remercient aussi toutes les personnes et dirigeants d'entreprises qui ont bien voulu répondre au questionnaire au Congo, Gabon, Cameroun, RCA et RDC, ainsi que les responsables des organisations patronales qui ont accepté de participer aux interviews.



► TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ix
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	x
LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRES	xi
RESUME	1
INTRODUCTION	3
1. Contexte et justification	3
2. Objectifs de l'étude	5
3. Résultats attendus	5
4. Champ de l'étude	6
5. Apport de l'étude et structure du rapport	6
1. REVUE DE LA LITTERATURE	9
1.1. La question de la résilience	9
1.1.1. Approche conceptuelle de la résilience	9
1.1.2. La prise en compte de la résilience dans l'entreprise	9
1.1.3. Les fondements d'une capacité stratégique des PME dans la gestion des risques pour accroître leur résilience	10
1.2. Problématique de la survie des PME dans le contexte du COVID-19	11
1.2.1. Les facteurs clés de survie des entreprises en Afrique	11
1.2.2. La survie des entreprises face au COVID-19	13
1.3. La problématique de l'intégration régionale	14
1.3.1. Revue théorique	14
1.3.2. Revue empirique pour le cas de l'Afrique Centrale	15
2. APPROCHE METHODOLOGIQUE	19
2.1. Spécification des modèles économétriques	19
2.1.1. Modèle macroéconomique	19
2.1.2. Justification des variables du modèle microéconomique	20
2.2. Source des données	20
2.2.1. Consultation documentaire et entretiens	20
2.2.2. Collecte des données statistiques macroéconomiques	21
2.2.3. Enquête de terrain	21



► TABLE DES MATIERES (suite)

3. LE CADRE MACROECONOMIQUE REGIONAL	23
3.1. Evolution démographique	23
3.2. Evolution de la croissance économique	24
3.3. Evolution de l'inflation	24
3.4. Evolution des soldes budgétaires	25
3.5. Evolution des investissements privés	26
3.6. Evolution des investissements publics	26
4. TENDANCES ET OPPORTUNITES DU COMMERCE INTRAREGIONAL EN AFRIQUE CENTRALE	29
4.1. Le Cameroun	30
4.2. Le Congo	30
4.3. La République démocratique du Congo	31
4.4. Le Gabon	32
4.5. La République centrafricaine	32
4.6. Le Tchad	33
4.7. La structure du commerce intrarégional	33
4.8. Les obstacles au commerce intrarégional	34
4.8.1. Les coûts de transport	34
4.8.2. Les multiples procédures et contrôles informels	34
4.9. Présentation et interprétation des résultats de la modélisation du commerce intrarégional	35
4.10. Comment exploiter les opportunités du commerce intrarégional?	37
4.10.1 Les opportunités potentielles	37
4.10.2. Comment tirer profit des opportunités du commerce intrarégional?	38
5. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES PROJETS D'INTÉGRATION PORTÉS PAR LES INSTITUTIONS INTERNATIONALES	41
5.1. Accord de partenariat économique entre l'Union européenne et l'Afrique centrale	41
5.2. Projets de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement	42
5.3. Projets du cadre intégré renforcé de l'OMC	43
6. ETAT DU RAPPROCHEMENT ENTRE LA CEMAC ET LA CEEAC	45
6.1. Le chevauchement des institutions d'intégration régionale	45
6.2. Initiatives pour la rationalisation de l'espace communautaire	45

7. INCIDENCE DES CRISES SUR LES PAYS DE L'AFRIQUE CENTRALE	49
7.1. Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté les économies des pays de l'Afrique centrale?	49
7.2. Analyse de l'incidence sur les PME	50
7.2.1. Répartition des entreprises ayant fait l'objet de l'enquête	50
7.2.2. Les principales tendances des PME en Afrique centrale	52
7.2.3. La résilience des PME face à la pandémie de COVID-19	54
7.3. Résultats économétriques sur la résilience des PME	58
7.3.1. Justification des variables de la modélisation	60
7.3.2. Qualité de l'ajustement	61
7.3.3. Interprétation des résultats	61
8. GOUVERNANCE DES INSTITUTIONS D'INTÉGRATION RÉGIONALE ET RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ	65
8.1. Rôle du secteur privé dans l'intégration régionale	65
8.1.1. La place du secteur privé et des organisations d'employeurs dans la gouvernance des institutions d'intégration	65
8.1.2. Le secteur privé et l'intégration régionale en Afrique centrale: le rôle de l'UNIPACE	67
9. LE CADRE DU DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ ET DU DIALOGUE SOCIAL	73
9.1. Le rôle du dialogue public-privé et du dialogue social	73
9.2. Le cas camerounais	75
9.3. Le cas congolais	76
9.4. Les difficultés de l'émergence d'un Etat «développementaliste» en Afrique centrale	77
9.5. Le secteur privé national et ses contraintes	79
9.6. Les contraintes de l'environnement institutionnel	80
9.7. Le dialogue social en Afrique centrale	81
9.8. Le dialogue social au Bénin: source d'inspiration pour l'Afrique centrale	82
10. CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA RÉSILIENCE DES PME ET RECOMMANDATIONS	85
10.1. Sur le plan économique	85
10.2. Sur le plan social	86
10.3. Sur le plan institutionnel	86
10.4. Recommandations	87
CONCLUSION	89
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91





► LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

BAfD	Banque Africaine de Développement
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique centrale
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BIT	Bureau international du Travail
CCI	Centre du commerce international
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEEAC	Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CER	Communauté économique régionale
CERAPE	Centre d'études et de recherche sur les analyses et politiques économiques
CNPT	Confédération nationale du patronat tchadien
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CPG	Confédération patronale du Gabon
CPGL	Communauté des pays des Grands Lacs
CUA	Commission de l'Union africaine
FAD	Fonds africain pour le développement
FMI	Fonds monétaire international
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GICAM	Groupement interprofessionnel du Cameroun
IET	Intégration Economique Totale
MC	Marché commun
MMG	Méthode des moments généralisée
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ODD	Objectifs de développement durable
OM	Opération multinationale
OMC	Organisation mondiale du commerce
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
TEC	Tarif extérieur commun
TPE	Très petite entreprise
UD	Union douanière
UE	Union européenne
UNICONGO	Union patronale et interprofessionnelle du Congo
UNIPACE	Union des patronats d'Afrique centrale
ZLE	Zone de libre-échange



► LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

N°	Intitulé de la figure / du graphique	page
1.	Répartition de la population des pays de l'Afrique centrale	23
2.	Evolution des taux de croissance des pays de l'Afrique centrale	24
3.	Evolution de l'inflation des pays de l'Afrique centrale	25
4.	Evolution des soldes budgétaires des pays de l'Afrique centrale	25
5.	Evolution des investissements privés des pays de l'Afrique centrale	26
6.	Evolution des investissements publics des pays de l'Afrique centrale	26
7.	Exportations intra régionales des pays de la CEEAC	29
8.	Exportations intra régionales du Cameroun	30
9.	Exportations intra régionales du Congo	31
10.	Exportations intra régionales de la RDC	31
11.	Exportations intra régionales du Gabon	32
12.	Exportations intra régionales de la RCA	32
13.	Exportations intra régionales du Tchad	33
14.	Structure du commerce intra régional en Afrique centrale (2005-2015)	34
15.	Configuration actuelle de l'intégration régionale en Afrique centrale	45
16.	Prévisions revues des taux de croissance des pays de la CEMAC	49
17.	Perte de croissance des pays de la CEMAC due à l'impact du COVID-19	50
18.	Répartition des entreprises selon la formalisation	53
19.	Répartition des entreprises selon le secteur d'activités	53
20.	Répartition des entreprises selon le marché desservi	54
21.	Répartition des entreprises selon la baisse du chiffre d'affaires	54
22.	Répartition des entreprises selon l'augmentation de l'endettement	55
23.	Répartition des entreprises selon le licenciement du personnel	55
24.	Répartition des entreprises selon la fermeture des unités de production	56
25.	Répartition des entreprises selon les capacités de résilience internes	56
26.	Répartition des entreprises selon les capacités de résilience externes	57
27.	Répartition des entreprises selon les capacités de résilience et les pays	57
28.	Répartition des entreprises selon les capacités de résilience et les secteurs	58
29.	Courbe ROC	61
30.	Structure du Conseil national du dialogue social (CNDS) du Bénin	83



► LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRES

Tableaux	page
1. Principaux indicateurs de facilitation du commerce par région	35
2. Résultats du modèle	36
3. Répartition des produits en fonction des pays en excédent ou en déficit	37
4. Prix de la farine de manioc dans les pays de l'Afrique centrale en FCFA (en \$)	38
5. Répartition des entreprises selon le pays	51
6. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité	51
7. Répartition des entreprises selon la taille et le secteur d'activité	52
8. Répartition des entreprises selon le pays et le secteur d'activité	52
9. Odds ratio des variables de la régression	60
10. Matrice des recommandations	87
 Encadrés	 page
1. Les cinq principales étapes de l'intégration régionale	15
2. Le modèle économétrique appliqué à la résilience	59
3. Les initiatives du secteur privé pour dynamiser l'intégration régionale en Afrique du Nord	65
4. Les organisations du secteur privé en Afrique Centrale: une analyse du CCI	68
5. Situation du dialogue public-privé en Afrique Centrale	74
6. Situation du dialogue public-privé au Cameroun	75
7. Un exemple d'Etat développementaliste en Afrique	77
8. Etat et «patrimonialisme» en Afrique	78





► RESUME

L'intégration régionale en Afrique centrale est un processus complexe qui prend sa source dans la période coloniale avec la création en 1956 de l'Union douanière équatoriale. Actuellement, il existe deux communautés régionales qui se chevauchent, la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC). Ce processus peut créer un environnement favorable à la résilience et au développement de l'entreprise si des réformes profondes visant à élargir la zone communautaire et à lever les obstacles au commerce sont appliquées. Les crises successives que les entreprises, notamment les PME, ont subies ont gravement compromis leur croissance et leurs performances.

L'**objectif** poursuivi par la présente étude est d'analyser la résilience des entreprises dans l'espace communautaire en Afrique centrale face à la succession des crises économique et sanitaire et de déterminer les conditions de sa réussite. L'approche méthodologique s'est basée sur la recherche documentaire et sur des entretiens avec les informateurs clés que sont les responsables des organisations patronales. Elle s'est aussi basée sur une analyse des données macroéconomiques de la décennie allant de 2007 à 2017 de six pays – Cameroun, Congo, Gabon, RCA, RDC et Tchad – et sur une enquête réalisée auprès de 800 entreprises exerçant dans l'agriculture, l'agro-industrie, l'industrie, le commerce et les services. Enfin, l'approche méthodologique a utilisé une modélisation économétrique et a permis d'identifier les variables ayant impacté le commerce intra régional et la résilience des entreprises.

L'**apport** de l'étude se situe dans l'originalité du thème de la résilience des PME au niveau régional, la mise en évidence des opportunités et des initiatives avancées en matière d'intégration régionale et de dialogue social et les 14 recommandations visant à renforcer la résilience des PME, l'intégration régionale et le dialogue social en Afrique centrale.

Les **résultats** obtenus ont montré que les économies et les entreprises des pays d'Afrique centrale ont été négativement affectées par les crises. Cet impact s'est manifesté par la baisse de leur chiffre d'affaires, le licenciement du personnel, l'augmentation de l'endettement et la fermeture des unités de production. S'agissant de l'intégration régionale, ce processus n'est pas avancé et le commerce intra régional des pays d'Afrique centrale demeure parmi les plus faibles du continent. Il s'élève à moins de 3 pour cent du commerce extérieur de ces pays. **Bien qu'il existe des opportunités de commerce intra régional pour les produits pétroliers, agricoles et transformés, les obstacles aux échanges sont nombreux. Ils se manifestent par la multiplication des contrôles informels, la longueur des procédures administratives, le climat des affaires non performant, l'insuffisance et le mauvais état des infrastructures routières.**

Les résultats de l'enquête révèlent que les capacités de résilience d'un grand nombre d'entreprises sont faibles. Plus de 60 pour cent des PME exerçant dans l'agro-industrie, l'industrie, le commerce et les services estiment leurs capacités de résilience faibles. Les données de l'enquête montrent aussi que les performances de l'intégration régionale sont faibles. Moins de 2 pour cent des entreprises interrogées participent au commerce intrarégional qui représente d'ailleurs une très faible proportion du commerce extérieur des pays d'Afrique centrale.

Face à cette situation, les Etats ont décidé de fusionner les deux communautés régionales, la CEMAC et le CEEAC, qui se chevauchent et constituent une contrainte majeure à l'intégration économique. La préparation de cette fusion semble avancer puisque les projets de textes fondateurs de la nouvelle communauté régionale sont déjà élaborés; ils devront être soumis au Conseil des ministres et par la suite au Sommet des chefs d'Etat. La date butoir de la fusion de ces deux institutions est fixée à 2023 et contribuera à l'élargissement de l'espace communautaire qui devrait englober 200 millions d'habitants.



S'agissant du dialogue public-privé en Afrique centrale, il est en général peu développé. Si au Cameroun des initiatives intéressantes ont été prises pour améliorer les relations entre les deux entités, dans les autres pays d'Afrique centrale, il subsiste d'importantes difficultés qui entravent les bonnes relations entre les deux types d'institutions. De même, le caractère fragmenté des organisations d'employeurs et de travailleurs limite le dialogue social.

Les **conditions** pour assurer la résilience des entreprises sont:

- Renforcer les capacités de résilience des entreprises;
- Faire avancer le processus d'intégration régionale;
- Développer les capacités d'initiative du secteur privé en matière de renforcement de l'intégration régionale;
- Redynamiser le dialogue public-privé et le dialogue social en instituant un cadre national et un forum régional annuel comme cadre innovant de concertation à l'échelle régionale.

Dans ces circonstances, le Bureau international du Travail a un rôle important à jouer en collaborant avec les Etats et les autres partenaires au développement, ainsi qu'avec les organisations patronales, pour aider le secteur privé à renforcer ses capacités et à relever les défis du développement économique et social des pays de l'Afrique centrale.



► INTRODUCTION

1. Contexte et justification

L'intégration régionale est une approche qui est depuis longtemps ancrée dans les relations entre les Etats et les régions du monde. Le traité Cobden-Chevalier¹ sur le libre-échange de 1860, signé entre la France et le Royaume-Uni, est sans aucun doute considéré comme l'ancêtre de tous les accords commerciaux du monde moderne visant l'intégration régionale (Tosti, 2014). Il traduit une étape majeure dans la conception et la mise en œuvre des politiques d'intégration régionale. Le cheminement de l'intégration régionale ne s'est pas arrêté là. C'est à la sortie de la deuxième guerre mondiale, plus précisément en Europe et Amérique latine, que commença le mouvement qui allait de la levée des obstacles à la coopération traditionnelle à l'ouverture réciproque des marchés dans un esprit de libéralisation totale des échanges telle qu'envisagée par l'Accord général (GATT/OMC) et l'Organisation mondiale du commerce (Deblock, 2017). Selon Hugon (2001), l'intégration régionale revêt plusieurs formes pouvant aller des coopérations sectorielles aux unions politiques entre Etats avec des transferts de souveraineté.

L'Afrique n'est pas restée en marge de ce mouvement d'intégration régionale. En effet, l'idée d'une Union africaine s'est forgée dans la lutte pour l'indépendance et a été portée par un mouvement panafricain durant les années 1950, sous le leadership de Kwamé Nkrumah. Cet homme politique du Ghana rêvait d'instituer les «Etats-Unis d'Afrique»². C'est alors, pendant la période de la décolonisation, que les pays Africains ont fait preuve de maturité en créant tour à tour : l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) et la Banque africaine du développement (BAfD) en 1963, dans le but de promouvoir le développement intégral du continent et de consolider l'unité africaine (BAfD & FAD, 2000). Cet engagement, qui s'est poursuivi avec enthousiasme jusqu'au milieu des années 1980, s'est notamment renouvelé avec le Plan d'action de Lagos de 1980 et, par la suite, avec le traité d'Abuja de 1991 qui envisageait, à terme, la création de la Communauté économique africaine (CEA) et même du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) en 2001, dans le but de promouvoir, favoriser, faciliter et renforcer le développement du commerce africain (BAfD & FAD, 2000). La vision fut donc celle de surmonter les obstacles inhérents et les stigmates hérités du découpage de l'Afrique qui ont détruit le tissu politique et économique africain (BAfD & FAD, 2000). C'est dans ce sens que le rapport de la BAfD/OCDE/PNUD (2017) estime que l'intégration régionale constitue un pilier important qui permet aux gouvernements africains d'accélérer le développement de leurs petites économies fragmentées, d'améliorer le bien-être social, d'étendre leur part de marché dans l'espace sous régional et continental. Elle favorise un meilleur accès aux marchés mondiaux pour bénéficier des économies d'échelle et l'enrichissement des Etats.

S'agissant de l'Afrique centrale, l'intégration régionale par la mise en place de l'union douanière tarde encore à se structurer, en dépit des nombreux sommets et décisions des chefs d'Etat. Selon Léon et Porhel (2012), la zone de libre-échange (ZLE) mise en place en 2004 au sein de la CEEAC tarde à être opérationnelle malgré le désir de ces pays de créer un marché commun. Aussi l'union douanière n'est-elle pas encore établie et l'harmonisation des politiques dans des domaines clés de l'intégration tels que le transport, la communication, l'agriculture, etc. est encore au stade des études préparatoires. En Afrique centrale, chaque pays appartient au moins à deux groupements d'intégration régionale. La RDC est le pays qui bat tous les records en faisant partie de la CEEAC, de la COMESSA, de la CPGL, soit trois communautés économiques régionales (CER). C'est dans cette même optique que Gbaguidi (2013) et BAfD/FAD (2011) affirment :

1 Le traité Cobden-Chevalier est le nom donné à cet accord de libre-échange signé entre la France et l'Angleterre en 1860.

2 Le livre «Africa must unite» de Kwamé Nkrumah (traduction en français «L'Afrique doit s'unir») est paru en 1963.



«L'appartenance des pays africains à plusieurs CER régionales constitue un facteur jusque-là plutôt défavorable aux progrès de l'intégration régionale en Afrique pour les pays concernés, du fait des difficultés d'honorer les contributions financières à plusieurs CER et d'appartenir, à terme, à plus d'une union douanière (UD) à la fois».

De même, Dieye (2016) pense que la coexistence de ces communautés qui ne partagent pas toujours les mêmes objectifs économiques, la même trajectoire institutionnelle, etc. constitue souvent une source d'incohérence et de difficultés dans la mise en œuvre du programme de l'intégration au sein des régions.

Cependant, l'adoption par l'Union africaine de la Zone de libre-échange continentale africaine a entraîné un regain d'intérêt pour la nécessité d'avancer dans le processus d'intégration en Afrique centrale. Il a été décidé de procéder à la fusion des deux organisations CEMAC et CEEAC et de rendre ainsi effectif l'élargissement tant souhaité de l'espace communautaire. Pour ce faire, un comité de pilotage a été mis en place. Ce comité a pour objectif d'accélérer le processus de fusion institutionnelle. Ainsi, pour le rapprochement des deux communautés, les pouvoirs publics ont choisi la solution radicale, plus efficace mais aussi plus difficile, de la fusion.

Cependant, près d'une décennie après la conférence des chefs d'Etat de Brazzaville en 1994, le commerce intra régional au sein de l'espace CEEAC peine à décoller. Il est relativement limité et représente environ 0,7 pour cent du total des exportations des pays membres et 1,7 pour cent du total des importations (Annuaire statistique africain, 2015). La tendance est la même dans la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEMAC) où les échanges intra régionaux s'élèvent à moins de 2 pour cent du commerce de ces pays.

Si la question du commerce intra régional demeure une préoccupation majeure, un autre problème de taille lié à cette préoccupation est le rôle joué par le secteur privé dans l'intégration régionale. On sait que les entreprises sont les principaux acteurs dans la production et la commercialisation des biens et services à l'échelle nationale et internationale. Ainsi, elles sont considérées comme les principaux artisans du commerce intra régional car, dans le contexte du libéralisme économique, la production et le commerce ne sont plus le fait des Etats mais des entreprises. On peut alors s'interroger sur le rôle attribué au secteur privé par les Etats dont la mission est de constituer des communautés économiques régionales. En plus, le monde a connu plusieurs crises successives qui ont beaucoup affecté les économies nationales et les entreprises, particulièrement en Afrique centrale. On peut citer la crise de 2008, celle de 2014 et celle actuelle de 2019 liée à la pandémie de COVID-19. Les entreprises ont été confrontées à ces crises successives et à leur impact, notamment la crise sanitaire qui fait encore l'objet de nombreuses réflexions de la part des institutions nationales et internationales pour évaluer les conséquences et proposer les mesures pouvant atténuer les effets négatifs de la crise sanitaire. Ainsi, dans un tel contexte difficile, la question de la résilience des entreprises revêt une importance particulière et nécessite des analyses approfondies qui doivent aider à formuler des politiques adéquates d'appui aux entreprises, notamment aux PME, basées sur des faits probants.



2. Objectifs de l'étude

L'intégration régionale est un processus qui vise à ouvrir les frontières nationales en vue de faciliter le commerce et les investissements entre les pays situés dans la même zone géographique. Dans ce processus, le secteur privé doit se positionner comme un acteur clé et aussi un bénéficiaire du processus. En développant le secteur privé dans la région, plus d'emplois seront créés, les revenus de l'Etat seront accrus grâce à l'augmentation de la fiscalité et de meilleurs niveaux de vie seront assurés pour les citoyens. Cela devrait forcément passer par plus de résilience pour les entreprises. Dans ce contexte de crise économique et sanitaire avec d'énormes pertes d'emplois et d'accélération des réformes, le dialogue social et le tripartisme sont perçus comme des outils de bonne gouvernance du marché du travail et comme des instruments efficaces pour favoriser la sortie de la crise et l'adaptation au changement; il faut relever qu'il ne s'agit pas de pratiques courantes dans la sous-région.

La présente étude a pour objectif d'appréhender le concept de la résilience et les conditions à remplir pour que les entreprises d'Afrique centrale puissent survivre aux différentes crises et contribuer à l'essor économique et social de l'espace sous-régional. Elle s'appesantira sur les moyens à mettre en place pour que le secteur privé puisse être un moteur majeur du projet d'intégration régionale en Afrique centrale. De manière spécifique, l'étude aborde:

- ▶ La problématique de la survie des entreprises et dans quelle mesure elle peut être aggravée par le COVID-19;
- ▶ L'état de l'intégration économique en Afrique centrale;
- ▶ Les obstacles à la circulation des personnes et des biens;
- ▶ Le rôle des institutions d'intégration;
- ▶ L'efficacité des projets d'intégration, notamment ceux portés par les partenaires au développement;
- ▶ La place du secteur privé et des organisations des employeurs dans la gouvernance des institutions d'intégration;
- ▶ L'état d'avancement du processus de rapprochement des deux communautés économiques CEMAC et CEEAC;
- ▶ Le dialogue public-privé et le dialogue social au sein de l'espace communautaire.

L'étude vise en outre l'exploration des possibilités à exploiter pour le secteur privé en vue d'accélérer la croissance et les investissements dans le processus d'intégration sous régionale.

3. Résultats attendus

Les résultats attendus de l'étude sont un livre blanc exposant:

- ▶ Une analyse des capacités internes et externes des entreprises et des organisations d'employeurs face à une succession d'événements menaçants.
- ▶ Une analyse du potentiel de commerce sous-régional assortie de propositions pour son exploitation par les entreprises de la sous-région.
- ▶ Une synthèse des initiatives et propositions du secteur privé sous-régional pour son implication dans le processus d'intégration.
- ▶ Une proposition de cadre de dialogue social approprié.



4. Champ de l'étude

Le champ de cette étude revêt une double dimension. Sur le plan structurel, les entreprises sur lesquelles il est mis l'accent sont les petites et moyennes entreprises (PME) parce qu'elles sont les plus nombreuses (plus de 90% de l'échantillon et du tissu économique). Elles se différencient des grandes entreprises qui sont des filiales de firmes multinationales, intégrées dans les stratégies internationales de grands groupes ayant leur société mère en Europe, Amérique ou Asie. Elles sont confrontées quotidiennement à leur survie et constituent le vivier des économies des pays de l'Afrique centrale en termes de production de richesses et de création d'emplois. La problématique de la résilience les concerne au plus haut point et les politiques d'intégration régionale doivent les prendre en compte.

Sur le plan géographique, l'étude couvre six pays de l'Afrique Centrale qui sont par ordre alphabétique: le Cameroun, le Congo, le Gabon, la République centrafricaine (RCA), la République démocratique du Congo (RDC) et le Tchad. Ces six pays font partie de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC), organisation d'intégration régionale regroupant en tout onze pays situés dans la région d'Afrique centrale.

5. Apport de l'étude et structure du rapport

L'apport de l'étude se situe au moins à trois niveaux.

En **premier** lieu, l'étude analyse des PME de la région de l'Afrique Centrale dans un contexte nouveau, celui de la double crise engendrée par la récession mondiale d'une part et la pandémie du COVID-19 d'autre part. Elle peut être considérée comme la première étude de ce genre portant sur la problématique de la résilience des entreprises de moyenne et petite taille en Afrique centrale, entreprises qui constituent la base des économies de la région dans la production des richesses et la création des emplois. Concernant la pandémie de COVID-19, la présente étude est la première à analyser son incidence sur les PME des pays de l'Afrique centrale. Cette analyse est originale parce qu'elle examine les effets d'un phénomène relativement nouveau depuis les indépendances, celui du COVID-19 dont les effets sont appelés à perdurer du fait des faibles moyens à la disposition des Etats d'Afrique centrale pour faire face à cette crise sanitaire dans un contexte où les recherches n'en sont encore qu'à leur début. C'est pourquoi l'idée du BIT d'analyser la résilience des entreprises est innovante, ce concept étant souvent utilisé dans l'analyse des ménages face à la pauvreté.

En **deuxième** lieu, l'étude met en évidence les initiatives innovantes en matière d'intégration économique et de dialogue social, initiatives dont pourraient s'inspirer les pays de l'Afrique centrale.

En **troisième** lieu, la présente étude propose des recommandations en vue de renforcer le rôle des PME dans l'intégration régionale. Or, le rôle des entreprises dans le processus d'intégration demeure un thème très peu analysé dans la littérature économique africaine. Le processus d'intégration est encore largement considéré comme un processus dont les acteurs principaux sont les Etats et leurs organisations d'intégration régionale. Très peu de place est accordée aux entreprises et aux organisations patronales. Les propositions qui sont faites dans la section sur les recommandations contribuent à corriger cette faiblesse importante car, sans l'implication dynamique des PME d'Afrique Centrale qui sont les principaux acteurs dans la production et la commercialisation des biens et services, l'intégration économique ne pourra jamais réussir.



Le rapport est **structuré** comme suit: Après l'introduction, la section 1 aborde la revue de la littérature. La section 2 précise l'approche méthodologique. La section 3 présente le cadre macroéconomique régional des pays de l'Afrique centrale. La section 4 indique les tendances et perspectives du commerce intra régional en Afrique centrale. La section 5 analyse l'efficacité des projets d'intégration des institutions internationales. La section 6 fait le point sur le projet de fusion entre la CEMAC et la CEEAC. La section 7 montre l'incidence des crises sur les pays de l'Afrique centrale. La section 8 évalue l'incidence des crises sur les entreprises en Afrique centrale. La section 9 examine la gouvernance des institutions d'intégration régionale et le rôle du secteur privé. La section 10 traite du cadre de dialogue public-privé et du dialogue social. La section 11 identifie les conditions de réussite de la résilience des entreprises et présente les principales recommandations. Enfin, l'analyse se termine par la conclusion.

RESILIENCE





► 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature traite de deux thèmes qui traduisent la problématique de l'étude et les objectifs évoqués en introduction. Ces deux thèmes sont la résilience des entreprises et l'intégration régionale constituant l'environnement dans lequel évolue le secteur privé.

1.1. La question de la résilience

1.1.1. Approche conceptuelle de la résilience

Les premiers travaux précurseurs sur la résilience ont été réalisés par Emmy Werner en 1950. A travers ses recherches en psychologie, elle a établi que les individus avaient la capacité d'évoluer et de s'adapter au cours du temps, en fonction des changements et des transformations de leur contexte de vie. Ainsi, pour les auteurs comme Vanistaendel, Lecompte et Cyrulnik, la résilience est définie comme «la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères».

De ces définitions, nous pouvons retenir que la résilience est la capacité d'une organisation à anticiper les épreuves, le cas échéant à les surmonter. Autrement dit, c'est la capacité d'une entreprise à résister ou à absorber un choc.

1.1.2. La prise en compte de la résilience dans l'entreprise

Toute entreprise opère généralement dans un environnement pour lequel les chocs et crises ne manquent pas. A cet effet, pour assurer la pérennité de sa résilience dans un environnement compétitif et concurrentiel, l'entreprise ne peut que s'adapter perpétuellement et se transformer. La résilience organisationnelle apparaît aujourd'hui plus que jamais comme une capacité que toute entreprise doit chercher à développer (Christophe Clavé, 2020).

Comme on vient de le voir, la résilience se définit comme la capacité à faire face aux dangers et chocs imprévus, à apprendre de ces dangers et à rebondir après les avoir gérés. Ainsi, il existe deux niveaux de résilience (Atlentas G. 2020): la résilience passive et la résilience active. La résilience passive est définie comme l'aptitude d'une organisation à digérer un choc sans mettre en œuvre de changement important et à retrouver son état initial après avoir surmonté le choc. Cette aptitude dépend de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à faire évoluer ses routines.

La résilience active se caractérise par des actions proactives et nécessite de mettre en œuvre des changements plus importants à travers la modification des ressources et compétences. Selon certains auteurs (Gilles Teneau, Nicolas Dufour, 2019), face à chaque crise, on distingue trois catégories de résilience des entreprises.

La première catégorie des entreprises plus résilientes est celle des entreprises agressives, les « Dealmakers », c'est-à-dire celles qui ont vendu et acheté des actifs d'autres entreprises et qui ont mieux traversé les crises. La deuxième catégorie de résilience concerne les entreprises qui ont su, avant la crise, transformer leur organisation et leur management afin de permettre la prise de décisions rapide. La troisième catégorie concerne les entreprises qui ont envisagé, avant la crise, un grand nombre de scénarios possibles, ainsi que les réponses à y apporter (Nicolas Ragot et Benjamin Roman 2020).



Par ailleurs, dans un même contexte de risques et d'incertitudes, certaines entreprises ont développé la capacité à résister ou à surmonter ces aléas ou chocs pour retrouver leur situation antérieure de fonctionnement, ou un nouvel équilibre dans ce contexte nouveau, et à se développer de manière durable. Dès lors, s'il existe incontestablement une vulnérabilité organisationnelle des PME, certaines d'entre elles font preuve d'une capacité de résilience, entendue ici (Van der Vegt et coll., 2015) comme «l'aptitude du système à absorber et à se relever d'un choc tout en transformant les structures et les moyens pour fonctionner sur le long terme face à de l'incertitude, des contraintes et du changement». Il existerait ainsi des PME qui, à l'image du bambou (image traditionnelle pour évoquer ce qu'est la résilience), plient sous le poids des contraintes ou des événements, ne meurent pas et, au contraire, prennent des risques, rebondissent pour aller plus loin, plus haut et plus fort.

Cette capacité de résilience qui peut reposer d'abord sur la souplesse du système organisationnel des PME peut aussi paradoxalement prendre racine dans les caractéristiques singulières de celles-ci évoquées précédemment comme sources de leur vulnérabilité. Ainsi, si la dimension réduite des PME exacerbe certains risques, la proximité qui caractérise le management des PME leur permet aussi parfois de réduire l'incertitude comme le montrent Torrès et Gueguen (2008) dans la perception des dirigeants propriétaires de PME; par exemple, «plus l'acteur est proche, moins il est considéré comme incertain», imprévisible. «La proximité est un élément qui renforce les liens interpersonnels et qui, de ce fait, améliore la circulation de l'information et donc réduit l'incertitude», «le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'une plus grande contrôlabilité des conséquences de ses actions».

Dès lors et plus généralement, la question de la résilience de la PME, pourtant peu développée dans la littérature en gestion, suggère une analyse fine des liens entre les caractéristiques de la PME et le risque global qu'elle encourt. Van der Vegt et coll. (2015) ainsi que Sterling (2011) montrent que le fondement de la résilience d'une entreprise peut être sa «capacité à identifier, prévenir et gérer les risques» particuliers, dont nous allons tracer les contours dans le paragraphe suivant.

1.1.3. Les fondements d'une capacité stratégique des PME dans la gestion des risques pour accroître leur résilience

Après avoir montré, à l'instar de certains auteurs (Sterling, 2011; Van der Vegt et coll., 2015), que gestion des risques et résilience vont de pair, nous essayons notamment à l'aide d'une revue de la littérature de différents auteurs ayant discuté de cette capacité stratégique (Gao, Sung et Zhang, 2013; Nair, Rustambekov, McShane et Fainshmidt, 2014; St-Pierre et El Fadil, 2017) de mettre en lumière ce qui pourrait constituer les fondements de la capacité stratégique à gérer les risques au sein des PME.

Développer une capacité de résilience d'un système «c'est identifier les capacités de celui-ci, leurs interactions entre elles et avec l'environnement pour prédire les performances du système avant et après un événement». La capacité stratégique de gestion des risques est ainsi un fondement essentiel de la résilience même s'il est impossible d'identifier tous les risques et de collecter toutes les informations permettant de les évaluer. (Van der Vegt et coll., 2015)

L'identification et l'évaluation des risques permettent d'évaluer le niveau de vulnérabilité de l'entreprise mais la résilience suppose aussi d'identifier la capacité de l'entreprise à gérer ces risques à travers sa capacité à mobiliser des ressources flexibles, convertibles et malléables, et à apprendre de l'inattendu (Sutcliffe et Vogus, 2003; Van der Vegt et coll., 2015). La résilience active a ainsi une connotation positive de flexibilité et de renforcement, tandis que la vulnérabilité passive est vue négativement comme source d'insécurité ou ayant un caractère inévitable (Becerra, 2012).



S'intéresser à la résilience des PME, c'est prendre en compte à la fois leur capacité à saisir des risques positifs constituant des opportunités, offrant des possibilités de rebondir ou de se développer, et leur capacité à anticiper et à atténuer des risques négatifs ou à apprendre d'eux pour réduire les sources de vulnérabilité. Il convient donc d'avoir une approche stratégique, dynamique et positive du risque. Comme l'indiquent plusieurs auteurs (Dickson et Giglierano, 1986; Mullins et Forlani, 2005; Brustbauer, 2016), il faut dans une approche stratégique et globale du risque savoir saisir les opportunités (ne pas «rater le coche») tout en évitant de couler le navire par une prise de risques trop importante.

1.2. Problématique de la survie des PME dans le contexte du COVID-19

Les problèmes d'appui au secteur privé et le mauvais climat des affaires observés en Afrique poussent à la réflexion sur la survie des entreprises en période de crise du COVID-19. Cette crise risque encore d'aggraver la situation des entreprises en Afrique centrale.

1.2.1. Les facteurs clés de survie des entreprises en Afrique

Le défi pour l'Afrique, tel qu'identifié dans la stratégie de la BafD pour la période 2013-2022, est de soutenir une forte croissance inclusive. Cette croissance dépend notamment du rythme et du mode de développement du secteur privé, notamment des PME qui représentent près de 90 % de l'emploi en Afrique (BIT, 2015). En effet, la PME a un rôle particulièrement important à jouer dans le développement économique en Afrique puisqu'elle crée des emplois, génère des recettes fiscales et atténue la pauvreté. Il est largement admis qu'elle constitue la cheville ouvrière et le facteur clé du secteur privé, compte tenu de la place qu'elle occupe sur l'échiquier économique.

Cependant, les réflexions actuelles sur la mondialisation, sous-tendues par les doctrines du libéralisme économique des années 1990 en Afrique, peuvent être considérées comme la principale cause de l'intérêt croissant accordé au rôle de l'entrepreneur et aux PME dans le processus de création des richesses (Boungou Bazika, 2003).

L'intérêt des Etats d'Afrique centrale d'accompagner et soutenir le secteur privé s'est manifesté rapidement à l'égard des PME qui voient leur place reconnue dans le processus de développement économique. En ce qui concerne le climat des affaires, les pays d'Afrique centrale sont classés parmi les 30 derniers pays (sur 190) du classement mondial de Doing Business 2020. En effet, selon l'indicateur «Facilité de faire des affaires», le Cameroun est classé (167e), le Congo (180e), le Gabon (169e), la RCA (184e), la RDC (183e) et le Tchad (182e). Au Cameroun, il faut plus de 200 heures pour remplir les formalités douanières d'exportation pour le transport maritime, contre 13 heures dans les économies à revenu élevé de l'OCDE. On observe un recul de la création d'entreprise en 2019 par rapport à l'année 2018 selon l'indicateur «Obtention des prêts». Les indicateurs de Doing Business tendent à montrer que l'environnement d'affaires présente encore des faiblesses dans toutes les dimensions.

Alors que plusieurs études ont montré les facteurs explicatifs ou déterminants de la survie des entreprises, les tenants de l'approche managériale ont énoncé ces facteurs en termes (i) de caractéristiques de l'entrepreneur; (ii) ressources et (iii) environnement dans lequel les entreprises évoluent.

Les petites et moyennes entreprises, de par l'expérience, la formation et l'âge de leurs dirigeants, la taille et le secteur d'activité, sont considérées comme des entités spécifiques qui diffèrent dans un même environnement (Penrose, 1959; Mintzberg, 1990; Torrès, 2003). De par son rôle central, le dirigeant favorise la réactivité dans un environnement turbulent et il est le principal gestionnaire des risques



financiers, matériels et sociaux (Julien, 1990; Witterwulghé, 1998). Diriger une PME, c'est certainement pour Raveleau (2007) être capable de changer de «costume» ou de «casquette» en permanence. Cette capacité de passer d'un rôle à un autre est devenue un facteur de réussite et de survie indispensable pour cette entité. Les études menées en France montrent que sur dix entreprises créées au premier semestre de l'année 2000, six ont survécu à leur troisième anniversaire. Les facteurs déterminants de leur survie sont: l'expérience du créateur, l'âge, le sexe, le choix du secteur d'activité et le volume des moyens consacrés au lancement du projet (Lamontagne et Thirion, 2000; Fabre et Kerjosse, 2006). La réalisation d'études en relation avec l'activité de l'entreprise renforce les chances de survie (Fabre et Kerjosse, 2006).

La théorie des ressources s'accorde à dire que l'entité s'appuie sur des ressources qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable, ce qui va lui permettre de survivre, de se développer et d'évoluer dans un contexte de crise (Khalifé, 2014). Pour Brouard et Larivet (2008), en raison de ses ressources limitées, la PME se trouve en lutte continue pour la survie. Les ressources telles qu'abordées par Grant (1991) sont décomposées en six catégories, à savoir : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et réputation. D'autres auteurs ont même préconisé que ces ressources sont des investissements qu'il convient de favoriser pour préserver la PME et lui conférer la structure la plus favorable à sa survie ainsi qu'à sa croissance (Chetty et Campbell-Hunt, 2003; Andrieux, 2005). Sur la base d'un échantillon de 500 PME éthiopiennes observées pendant six ans, Bekele et Workul (2008) montrent que le capital social³ joue un rôle crucial pour la survie à long terme des entreprises.

En effet, les résultats de l'étude de la Banque mondiale sur la période 2004-2011 montrent que l'Afrique reste confrontée à plusieurs obstacles à la création d'entreprises, notamment le coût de démarrage et le dépôt d'un capital minimum (Akpa, 2019). Timmons et Spinelli (2004) classent les principales causes de la faillite et de la mortalité des PME en trois catégories, à savoir: l'accès difficile aux ressources financières, le manque de connaissances managériales, le climat des affaires défavorable. Craig et coll. (2007) montrent que le problème d'accès au crédit bancaire est déterminant dans la fermeture des PME d'Afrique subsaharienne. En évoquant les problèmes de gestion, Muza (2004) stipule que plus de 80 pour cent des PME nouvellement créées meurent dans les cinq ans qui suivent et plus de 90 pour cent des échecs s'expliquent par des erreurs de gestion. Sur la base d'un échantillon de 737 entreprises, observées et suivies de 1996 à 2016 au Cameroun à l'aide d'un modèle de durée, Evou (2020) montre que le climat des affaires dans lequel évoluent les entreprises affecte négativement leur durée de vie. De même, une enquête menée par Ernst and Young (2013) auprès de plus de 1 500 entrepreneurs dans des pays développés et des pays en développement met aussi en évidence l'ampleur des obstacles financiers, éducationnels et réglementaires (Akpa, 2019).

Les autres facteurs de contrainte pour l'entrepreneuriat et les entreprises sont: (i) l'héritage idéologique, l'instabilité politico-économique et la faiblesse des infrastructures nécessaires au développement des entreprises (Makosso, 2013), (ii) l'absence de ressources financières et les problèmes d'accès au marché (Dombouya, 2011), (iii) la fuite légale des capitaux (Radley et Sondji, 2017), (iv) l'étroitesse des marchés locaux dans un contexte d'intégration régionale peu poussée et un environnement général hostile aux affaires (Kauffmann, 2005). Dans un sondage basé sur des entrevues avec 300 dirigeants de PME libanaises en 2004, 73 pour cent des personnes interviewées ont indiqué que l'instabilité du pays était la cause principale qui freine le développement et la croissance de leurs entreprises (Khalifé, 2014). Pour Fouda (2009), le laxisme des autorités judiciaires camerounaises quant au respect des lois et règlements, le manque d'efficacité dans le traitement des dossiers de litiges commerciaux, le nombre très élevé de procédures et la longueur des délais de règlements, nuisent à l'activité entrepreneuriale.

3 Il comprend trois types de capitaux: capital physique, capital humain et connaissances.



Face à un environnement défavorable et instable, la survie d'une entreprise est indispensable pour sa pérennité. Le concept de pérennité apparaît ici comme le prolongement de la notion de survie qui s'inscrit dans un processus plus large que la résilience (Gabarret, 2014). Survivre implique une durée, à court ou moyen et long terme. La recherche en entrepreneuriat tend à considérer la survie comme une période qui va de 1 à 3 ans (Teurlai, 2004), temps qui correspond finalement au succès de l'entreprise.

Ces auteurs constatent que les PME éthiopiennes sans capital social sont 3,25 fois plus exposées au risque de mortalité que les autres. En utilisant le modèle logit multinomial à l'aide d'un échantillon de 413 PME camerounaises afin d'examiner l'impact de diverses dimensions du capital social entrepreneurial sur l'accès au crédit bancaire des PME, Ngoa Tabi et Niyonsaba (2012) montrent que grâce au capital social, les PME ayant accès au crédit bancaire survivent plus longtemps que les autres au Cameroun. Les résultats trouvés par Evou (2020) montrent que la taille du capital initial de lancement du projet d'affaire et les types de financement déterminent la probabilité de survie et la durée de vie des PME au Cameroun. L'investissement rimant avec robustesse (Viennot, 1990), la taille du capital initial est une des clés de la longévité. Il ressort de l'étude de Fabre et Kerjosse (2006) que le capital investi augmente les chances de survie du simple au double. L'enquête de Béziau et Bignon (2017) révèle l'inégalité des chances de survie selon le secteur d'activité et le statut juridique, et le rôle des relations entre les parties prenantes.

Même s'il possède les ressources et compétences nécessaires à la réussite, l'entrepreneur n'arrivera pas à faire survivre son entreprise si le contexte est défavorable (El Ouazzani et Barakat, 2018). Klapper et Richmond (2011) ont d'ailleurs montré dans le cas de la Côte d'Ivoire que la forte croissance du PIB avait considérablement accru la probabilité de création et de survie des entreprises. Un autre élément d'analyse de la survie de l'entreprise qui se révèle utile se rattache à la notion de réseau. Dans son étude, Burt (1995) affirme qu'un réseau donne accès à plus d'informations que ce qu'une seule personne peut obtenir et constitue un moyen d'accès aux sources de financement (Dussuc et Geindre, 2000).

1.2.2. La survie des entreprises face au COVID-19

L'avènement de la crise sanitaire liée au COVID-19 a remis au premier plan la notion de résilience ou de survie des entreprises et particulièrement des PME en Afrique centrale. Plusieurs questions en rapport avec l'impact de la pandémie de COVID-19 sur tous les secteurs d'activité ont été soulevées par les institutions tant nationales qu'internationales. En effet, l'Afrique centrale traverse déjà depuis 2016 une crise économique caractérisée par la baisse des cours des principales matières premières, l'accroissement de la dette publique et du déficit budgétaire et par des tensions politiques qui ont profondément perturbé le fonctionnement des économies de la zone.

Le rapport du FMI (2020) indique que la pandémie de COVID-19 aura de graves répercussions économiques sur l'Afrique subsaharienne. Les retombées économiques de l'épidémie de COVID-19 et de la faiblesse des cours des produits de base devraient être les plus marquées dans les pays dont les économies sont moins diversifiées. Ces chocs exogènes risquent de rendre encore plus vulnérables les pays de l'Afrique centrale. Dans ce contexte difficile, les pays de cette région ont besoin d'une politique de développement du secteur privé efficace afin de stimuler l'investissement et d'assurer une forte production qui constitue un indicateur net de croissance économique. Dans ce contexte, les perspectives de réalisation des ODD à l'horizon 2030 ne sont plus très prometteuses.

Le COVID-19 présente selon la CEA (2020) un grand défi et risque de remettre en cause les efforts entrepris par le secteur privé dans ces pays. Et, plus récemment, il a été montré que les pays qui ont subi la crise financière de 2008 ont connu une forte baisse du taux de création de nouvelles entreprises (Klapper et Love, 2010).



1.3. La problématique de l'intégration régionale

1.3.1. Revue théorique

Le concept d'intégration économique a été défini par plusieurs auteurs à travers le monde. Il est notamment défini comme un processus d'élimination tous azimuts des frontières économiques entre deux ou plusieurs pays ou économies (Jacques Pelkmans, cité par la CUA, 2011). De plus, une frontière économique représente une démarcation qui limite la circulation des biens, de la main-d'œuvre et des capitaux. Par conséquent, l'intégration économique implique le retrait des obstacles aux activités économiques transfrontalières qui concernent le commerce, le mouvement de la main-d'œuvre et des services et la circulation des capitaux.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la thématique de l'intégration régionale. Batra (1992) et Leamer (1995) pensent que la libéralisation des échanges implique la réduction des tarifs et, par conséquent, augmente le prix relatif des biens domestiques manufacturés. Ces biens deviennent moins attractifs que les biens étrangers, et l'économie domestique peut alors subir une perte (cité par la CUA, 2011).

Pour les économistes, plusieurs étapes doivent être observées dans le processus permettant d'arriver à l'intégration économique. Selon Béla Balassa (1961), pour qu'une intégration économique soit effective, cinq étapes ou phases doivent être respectées. Ces phases sont celles de la zone de libre-échange, de l'union douanière, du marché commun, de l'union économique et, enfin, de l'intégration économique totale qui est la phase ultime de l'intégration régionale. Pour lui, la première étape est la moins compliquée car elle consiste en la création d'une zone de libre-échange dans laquelle les tarifs et les restrictions quantitatives sont éliminés dans le commerce entre les pays participants. En revanche, chacun des pays faisant partie du groupement constitué garde ses structures tarifaires par rapport aux pays hors groupe, les pays tiers. La seconde étape, l'union douanière, complète la zone de libre-échange par l'égénéralisation des tarifs douaniers des pays participants vis-à-vis des importations en provenance des Etats non membres (c'est-à-dire la mise en œuvre du tarif extérieur commun, en abrégé TEC). Le marché commun, constituant la troisième étape, implique une intensification des échanges de produits et de marchandises entre les pays participants, un TEC et l'élimination des restrictions à la libre circulation des facteurs de production (c'est-à-dire la main-d'œuvre et les capitaux) entre les Etats membres.

La quatrième étape est celle de l'union économique. A ce stade, les Etats membres mettent en place l'harmonisation et la coordination de leurs politiques économiques nationales. Cela permet de supprimer les dysfonctionnements dus aux inégalités antérieures entre les pays participants à cause de leurs politiques nationales différentes.

L'intégration économique totale constitue la dernière phase de l'intégration régionale et suppose la cohérence et l'unification des politiques tant monétaire, fiscale, sociale que contracyclique. Qui plus est, cette étape requiert la mise en place d'une autorité supranationale dont les décisions sont obligatoires pour l'ensemble des Etats membres. Cela est rendu possible par l'établissement d'une fédération politique.



► **Encadré 1 : Les cinq principales étapes de l'intégration régionale (Cadre de Balassa).**

Phase 1: Zone de libre-échange (ZLE): Une zone dans laquelle les tarifs et les quotas sont abolis en ce qui concerne les importations en provenance des Etats membres, qui conservent cependant leurs tarifs et quotas nationaux par rapport aux pays tiers. Exemples: ASEAN et ALENA.

Phase 2: Union douanière (UD): Une ZLE qui met en place des tarifs et des quotas communs pour le commerce avec les Etats non membres. Exemple: Communauté européenne depuis 1968.

Phase 3: Marché commun (MC): Une UD qui abolit les barrières non tarifaires au commerce (c'est-à-dire faisant la promotion de l'intégration des marchés des biens et des services) ainsi que les restrictions à la circulation des facteurs de production (c'est-à-dire faisant la promotion de l'intégration des marchés des capitaux et de la main-d'œuvre). Exemples: Communauté andine et Communauté européenne depuis 1993 (avec la mise en place du marché unique européen). Le MC avait déjà été défini comme objectif par le Traité de Rome (ce qu'il a été convenu d'appeler «les quatre libertés»).

Phase 4: Union économique (UE): Un MC avec un niveau considérable de coordination des politiques économiques nationales et d'harmonisation des législations nationales concernées. Exemple: l'Union européenne; et

Phase 5: Intégration économique totale (IET): Une UE avec toutes les politiques économiques pertinentes dirigées au niveau supranational, si possible dans le respect du principe de la subsidiarité. A cette fin, les autorités et législations supranationales doivent être en place. Exemple: la zone Euro (depuis 2015, 19 des 27 Etats membres de l'UE) qui peut être classée quelque part entre une union économique et une intégration économique totale. Il faut noter toutefois que le Traité de Rome de 1957 avait déjà établi certaines autorités supranationales et une structure conjointe qui déterminait les règles, et que ces dernières ont par la suite été renforcées.

Source: B. Balassa, ibid.

Dans ce contexte, la CEMAC et la CEEAC ont leur raison d'être étant donné que l'objet de la création de ces communautés est de favoriser l'intégration régionale pour stimuler le commerce entre les Etats membres. Ces institutions d'intégration régionale visent à mettre en place des politiques communes au niveau national, à créer un marché commun, à promouvoir la circulation des biens, des services et des personnes au sein de ces communautés.

1.3.2. Revue empirique pour le cas de l'Afrique Centrale

Comparée à d'autres régions, en matière d'intégration économique, l'Afrique centrale demeure la région la moins intégrée du continent. Elle est également la région qui reçoit le moins de ressources lui permettant d'organiser et de structurer sa politique d'intégration économique. De plus, l'Afrique centrale est la seule région où l'assistance de la Banque africaine de développement (BAfD) en faveur de l'intégration a diminué au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie (BAfD, 2018). Ainsi, la part des approbations des opérations multinationales (OM) pour l'Afrique centrale dans le total des



approbations des OM pour toutes les régions a progressivement diminué, passant de 15,9 pour cent à 8,6 pour cent entre la période où la stratégie n'existait pas (2008-2011) et la période de mise en œuvre de la stratégie 2012-2016 (BAfD, 2018).

Par ailleurs, l'Afrique centrale est une région où les échanges entre pays membres sont très faibles en raison de la juxtaposition de plusieurs institutions régionales qui la caractérise. Visiblement, ces institutions poursuivent en effet des objectifs similaires et obtiennent des performances mitigées. En 2017, les échanges dans la CEEAC s'élevaient à 1,8 pour cent comparativement à la CEDEAO et au COMESA où ils s'établissaient respectivement à 10,8 pour cent et 12,2 pour cent (BAfD, 2018).

Une récente étude menée par la BAfD (2019) aboutit à la conclusion que les performances des organisations régionales sont insatisfaisantes et que ces dernières ont de nombreuses lacunes structurelles qui compromettent leur capacité interne à promouvoir efficacement l'intégration régionale. Le chevauchement des mandats des organisations régionales, notamment la CEMAC et la CEEAC, persiste. Cela altère davantage leur efficacité et leur viabilité financière (BAfD, 2019).

Dans leur étude sur la CEMAC, Kobou et coll. (2011) analysent l'existence de l'autocorrélation spatiale dans la zone CEMAC et étudient son impact sur la croissance économique de ladite zone. En utilisant le modèle de panel à effets spatiaux, les résultats montrent en effet qu'il existe une autocorrélation spatiale dans cette zone. La prise en compte de ces effets spatiaux fournit des vitesses de convergence égales à 0,61 et 0,62 pour cent respectivement pour les spécifications autorégressives et à erreurs spatiales, contre 0,76 pour cent pour la spécification non spatiale. Par ailleurs, les résultats indiquent que l'enclavement des pays membres ne permet pas la mobilité et la circulation des facteurs et des personnes. L'existence de certaines barrières douanières, l'instabilité politique ainsi que le fléau de la corruption sont des facteurs qui freinent l'intégration et la croissance économiques.

En ce qui concerne les échanges commerciaux, l'Afrique centrale est la région ayant le plus bas pourcentage par rapport aux autres communautés du continent (BAfD, 2018). Plusieurs facteurs entravent ces échanges, notamment la construction des infrastructures de surface comme les routes et chemins de fer. Ainsi, l'impact à long terme de la route Ketta-Djoum sur le commerce sous régional dépend dans une très large mesure de la mise en place d'un cadre institutionnel adéquat pour la réglementation pouvant faciliter le suivi du développement des mesures le long de l'axe Yaoundé-Brazzaville. Le potentiel commercial de l'intégration reste bridé par de nombreux contrôles qui réduisent la compétitivité des exportations camerounaises vers le Congo par rapport aux produits importés en dehors de la CEMAC. Seules des mesures adéquates prises au niveau national peuvent effectivement résoudre ces problèmes (BAfD, 2018). De son côté, Fouda (2014) étudie le commerce interrégional et la croissance dans la CEMAC et utilise la méthode des moments généralisée (MMG) en panel dynamique. Les résultats montrent que, d'une manière générale, le commerce intra régional a un impact positif sur la croissance et il ressort que les échanges commerciaux dans cet espace économique sont faibles.

Pendant que la composante monétaire de l'intégration régionale a réussi à stabiliser l'inflation et les taux de change, la libre circulation des biens, des personnes et des services reste problématique dans la CEMAC (OMC, 2013, cité par la Banque mondiale, 2018). En effet, l'analyse utilise une «approche de corridor» pour comprendre la situation actuelle au niveau de certains passages frontaliers et dans les marchés de regroupement de proximité qui sont importants pour le commerce agricole régional au sein de la CEMAC. Selon cette même source, la libre circulation des marchandises n'est toujours pas appliquée de façon unanime par rapport aux dispositions de «libre pratique» qui ne sont pas respectées par les Etats membres. Les marchandises importées de pays non membres de la Communauté et dédouanées par un pays membre de la CEMAC sont de nouveau taxées lorsqu'elles sont introduites dans d'autres pays de la CEMAC. Pour le moment, le Traité de la CEMAC ne contient aucune disposition visant à éviter la double imposition des produits commerciaux, ce qui semble être un recul par rapport aux dispositions de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale.



Selon la Commission de l'Union africaine (CUA, 2019), la CEEAC a fait quelques avancées dans le domaine du renforcement de l'intégration. Cependant, elle est encore marquée par une infrastructure médiocre, des procédures douanières et d'immigration restrictives, des conflits persistants, une mauvaise coordination des politiques, ainsi que d'énormes contraintes financières et humaines, qui sont quelques-uns des défis à relever. Il est recommandé aux Etats membres de la CEEAC de s'inspirer des progrès réalisés par la CEDEAO dans la conception de mécanismes innovants d'autosuffisance, en termes de financement. Pour stimuler le commerce intra-CEEAC, il convient de mettre en place les infrastructures régionales nécessaires, notamment sous la forme de routes, de voies ferrées, de télécommunications et d'oléoducs.

Plusieurs facteurs constituent des obstacles au niveau de l'Afrique centrale et retardent le processus d'intégration économique. Il s'agit particulièrement de:

- ▶ La lenteur dans la mise en œuvre de la vision communautaire illustrée par des capacités institutionnelles insuffisantes de la CEEAC et de la CEMAC pour assurer la coordination et une bonne application des politiques économiques, sectorielles et commerciales au plan régional. Cette situation contribue à retarder l'intégration économique effective de la zone de libre-échange de la CEEAC et de l'union douanière de la CEMAC;
- ▶ La faible dotation en infrastructures de base pour une bonne circulation des biens et services;
- ▶ La faible interconnexion des réseaux nationaux de transport entre les pays d'Afrique centrale constitue une contrainte majeure à l'intégration physique et économique ainsi qu'au développement des pays de la région (BAfD et FAD, 2011).

En dépit de ces obstacles, l'Afrique centrale a fait des progrès dans le cadre de la CEEAC, notamment en adoptant une approche participative:

- ▶ Participation effective du secteur privé aux décisions concernant les questions relatives à l'intégration aux niveaux régional et continental;
- ▶ Accent renforcé sur les politiques sectorielles et les programmes de développement;
- ▶ Pour le développement des infrastructures, adoption d'un Plan directeur consensuel de transports en Afrique centrale (PDCT-AC).

En définitive, concernant l'état de l'intégration en Afrique Centrale, on note que d'après la Commission de l'Union africaine (CUA, 2019) les communautés économiques régionales (CER) ont fait des progrès notables vers une Afrique de plus en plus sans frontières. Toutefois, on observe encore beaucoup de lacunes et de contraintes. Par exemple, la libre circulation des biens et des personnes est une réalité au sein de la CEDEAO. Par contre, dans la CEEAC, cette liberté n'est pas effective dans tous les pays membres.

1Q	Median	3Q	Max
16808	-0.00327	0.15692	1.36526

Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
8.614341	0.041079	209.701	< 2e-16 ***
0.117548	0.010907	10.778	< 2e-16 ***
0.756569	0.013552	55.828	< 2e-16 ***
0.090251	0.010742	8.402	< 2e-16 ***
0.056760	0.010650	5.329	1.29e-07 ***
0.074711	0.021317	3.505	0.000483 ***
0.032201	0.005876	5.480	5.73e-08 ***
0.057677	0.014070	-4.099	4.58e-05 ***
0.022260	0.008534	-0.265	0.791171
0.00553	0.009165	-1.817	0.069601 .
	0.014405	-2.820	0.004917 **
	0.001126	2.356	0.018737 *

0.01 '*' 0.05 '.' 0.

rees of free

ared:

2.2e

▶ 2.



► 2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique de cette étude porte principalement sur la spécification des modèles utilisés et la source des données. Il importe de souligner que l'approche adoptée se base sur la modélisation économétrique. Cette approche permet de voir les variables qui influencent les exportations intra régionales, le secteur privé et les PME. Elle est pertinente parce qu'elle permet de mener une analyse approfondie et de dégager sur cette base des recommandations ayant un fondement scientifique. La méthode ACP (analyse en composantes principales) est utilisée pour le choix des variables explicatives les plus pertinentes et les plus riches en informations (voir encadré 2). S'agissant du modèle de panel, son utilisation se justifie parce que les données portent sur un panel de six pays d'Afrique centrale. Enfin, le modèle logit est utilisé pour mesurer la probabilité qu'une variable exogène impacte sur une autre variable endogène à l'échelle macro ou microéconomique.

2.1. Spécification des modèles économétriques

2.1.1. Modèle macroéconomique

La modélisation économétrique vise à mesurer l'impact des crises sur les capacités de résilience des entreprises dans les pays d'Afrique centrale. Elle est fondée sur deux approches, à savoir une approche macroéconomique et une approche microéconomique.

Ainsi, les fonctions implicites macroéconomique et microéconomique sont respectivement les équations (1) et (2).

$$X_{ijt} = f(Z_{ijt}) \quad (1)$$

$$Y_{it} = f(c + x_{1it} + x_{2it} + x_{3it} + x_{4it} + x_{5it}) \quad (2)$$

Dans l'approche macroéconomique, nous utilisons le modèle de gravité de Rose (2000) pour traduire les capacités de résilience des PME en matière de commerce intrarégional. Dans ce modèle, les exportations (X_{ijt}) représentent la variable à expliquer alors que Z_{ijt} représente le vecteur des variables explicatives, constituées principalement par le taux de croissance du PIB, la population et la distance. Dans le cadre de cette étude, nous intégrons d'autres variables telles que le taux d'investissement privé, le taux d'investissement public, le climat des affaires et le taux d'inflation. Ces variables sont censées avoir un effet non négligeable sur les exportations, raison pour laquelle elles ont été prises en compte dans la modélisation macroéconomique.



Dans l'approche microéconomique, le chiffre d'affaires des entreprises sondées est la variable à expliquer traduisant les capacités de résilience des PME lorsqu'il a une tendance à la hausse. Les variables explicatives retenues sont la variable pays, l'âge de l'entreprise, l'âge du promoteur, le secteur d'activité, l'effectif avant et après le COVID-19.

2.1.2. Justification des variables du modèle microéconomique

L'âge de l'entreprise est une variable clé pouvant avoir un effet sur le chiffre d'affaires dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Cela pourrait se justifier par le fait que les entreprises ayant une durée de vie relativement importante ont une autonomie financière grâce aux bénéfices accumulés et bénéficient également de la confiance des partenaires financiers externes, des fournisseurs et des clients, ce qui leur permet d'avoir une résilience face aux crises.

La variable pays pourrait avoir un effet sur le chiffre d'affaires dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises des différents pays n'ont pas les mêmes capacités productives ni la même part de marché.

Les secteurs d'activité peuvent avoir une incidence sur le chiffre d'affaires surtout dans le contexte du COVID-19, en ce sens que les mesures barrières prises, notamment la fermeture des frontières, pourraient affecter négativement les entreprises importatrices et exportatrices.

L'âge des promoteurs est une variable liée à l'expérience. Ainsi, au fur et à mesure que l'âge augmente, le promoteur acquiert plus d'expérience professionnelle, ce qui peut être un atout pour anticiper certaines actions de résilience face aux crises.

L'effectif pourrait avoir un effet sur le chiffre d'affaires pendant la période du COVID-19. En effet, l'augmentation des effectifs peut affecter négativement le chiffre d'affaires pour les entreprises fragiles, cependant elle peut avoir un effet positif sur le chiffre d'affaires en permettant d'augmenter la production des biens nécessaires.

2.2. Source des données

Les données utilisées dans le cadre de cette étude proviennent de diverses sources: consultation documentaire et entretiens sur la problématique de la résilience et de l'intégration régionale, rapports des institutions et enquête de terrain auprès des entreprises.

2.2.1. Consultation documentaire et entretiens

Le CERAP a mené une vaste investigation documentaire sur la problématique de la résilience des entreprises et de l'intégration régionale dans le monde et en Afrique centrale, et sur la résilience des PME face aux crises auxquelles elles sont confrontées. L'objectif visé était de procéder à une revue de la littérature sur les travaux existants sur cette thématique en Afrique centrale, mais aussi dans d'autres régions d'Afrique et du monde afin d'effectuer des comparaisons et d'identifier les bonnes pratiques susceptibles d'inspirer les pays de l'Afrique centrale. Les documents qui ont été consultés sont les ouvrages et articles scientifiques sur l'intégration régionale, les rapports des agences des Nations Unies, de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement, de l'Union européenne, de la CEA et d'autres institutions, les articles dans les revues scientifiques, les thèses et mémoires. Les rapports des organisations patronales concernant l'intégration régionale et leurs propositions d'action ont aussi été consultés. L'étude réalisée pour le compte de la Banque mondiale par le CERAP en 2016 sur le commerce



transfrontalier du Congo avec le Cameroun, la RDC et l'Angola a été revisitée. Un accent particulier a été mis sur les études réalisées pour analyser le processus d'intégration dans la CEMAC et la CEEAC, le coût de l'existence de deux organisations d'intégration régionale, les tentatives de rapprochement et de fusion et les contraintes dans le processus d'unification. Le niveau des échanges intra régionaux et les obstacles à la libre circulation des personnes et des marchandises ont été examinés avec la plus grande attention, ainsi que les solutions à appliquer pour mieux intégrer les marchés nationaux dans l'espace communautaire.

Par ailleurs, il était prévu des entretiens avec les organisations patronales et les représentants des institutions d'intégration régionale. La CEMAC ayant son siège à Bangui, les chercheurs du CERAPE basés à Bangui ont décidé de contacter les experts de la CEMAC dans cette ville. L'objectif des entretiens a été de collecter des informations et des données sur la situation des entreprises et de leurs organisations patronales dans le difficile contexte actuel de crise économique et sanitaire, l'appréciation faite du processus d'intégration régionale, le rôle joué et que doit jouer le secteur privé, les forces et les faiblesses des entreprises et les solutions des organisations patronales pour faire avancer l'intégration régionale. Les entretiens se sont basés sur un guide contenant les thèmes et sous-thèmes à aborder avec les représentants des organisations patronales et des institutions d'intégration régionale, les ministères en charge de la gestion des PME et de l'intégration régionale. Cependant, il faut constater que seules deux organisations patronales ont répondu effectivement en renseignant le guide d'entretien, UNICONGO à Brazzaville et GICAM à Douala. En plus, ces deux organisations ont transmis aux enquêteurs des rapports intéressants élaborés par leurs organisations pour permettre d'enrichir la réflexion. Les autres institutions n'ont pas été en mesure de répondre aux entretiens, soit parce que les experts étaient trop occupés, soit parce qu'ils n'étaient pas sur place comme c'est le cas de la CEMAC dont le siège avait été transféré à Malabo en Guinée équatoriale.

2.2.2. Collecte des données statistiques macroéconomiques

Les données statistiques macroéconomiques portent sur le PIB, le solde budgétaire, l'inflation, les investissements publics et privés, le commerce intrarégional. Ces données couvrent la période allant de 2007 à 2017, soit dix années. Elles proviennent des rapports du FMI, de la Banque mondiale, de la Banque centrale de RDC, de la Banque des Etats de l'Afrique centrale, de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale, du Centre du commerce international. Les données macroéconomiques ont permis de dégager les principales tendances des six pays d'Afrique centrale de l'échantillon et de procéder à la modélisation économétrique.

2.2.3. Enquête de terrain

L'objectif de cette enquête a été de collecter des données quantitatives et qualitatives, fournies par les chefs d'entreprise eux-mêmes, sur les conséquences du choc engendré par les crises et les capacités de résilience actuelles face à la crise économique et sanitaire à laquelle les pays de l'Afrique centrale sont confrontés. De même, l'enquête a permis de collecter des données sur l'intégration régionale et la contribution du secteur privé à ce processus, les perspectives et les contraintes, les éventuelles solutions.

L'enquête de terrain a été organisée dans cinq pays de l'Afrique centrale auprès d'un échantillon de 800 entreprises (voir tableau 5).

Les données macroéconomiques et d'enquête collectées ont servi à la constitution d'une base de données sur Excel et SPSS. Cette base de données a permis à partir du logiciel Stata de faire des régressions et d'obtenir des résultats économétriques. Ces résultats ont fait l'objet d'interprétation et d'analyse de l'influence des événements menaçants sur les entreprises de la région de l'Afrique centrale.



▶ 3.



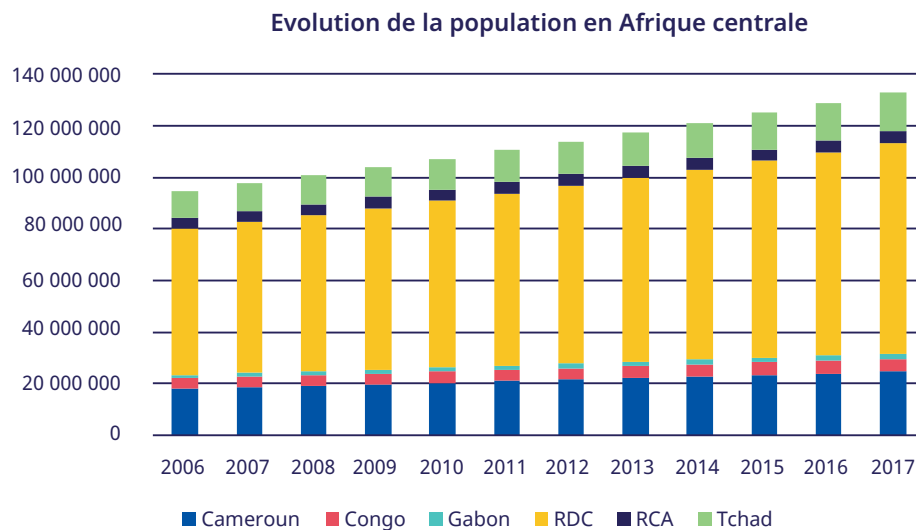
► 3. LE CADRE MACROECONOMIQUE REGIONAL

La région de l'Afrique centrale est considérée comme l'une des régions les plus riches du continent. En effet, c'est une région qui possède d'importants gisements de pétrole et de minerais, de grandes superficies de terres et de forêts, un réseau hydrographique dense. De plus, cette région abrite les forêts du bassin du Congo qui constituent après l'Amazonie le deuxième poumon de la planète.

3.1. Evolution démographique

Sur le plan démographique, les pays ciblés ont une population qui avoisine les 120 millions d'habitants, constituée à 80 pour cent par la population de la RDC. De 2006 à 2017, la population de cette zone s'est accrue de 22 pour cent en l'espace de 12 ans. C'est un des taux d'accroissement démographique les plus élevés au monde.

► Graphique 1. Répartition de la population des pays de l'Afrique centrale



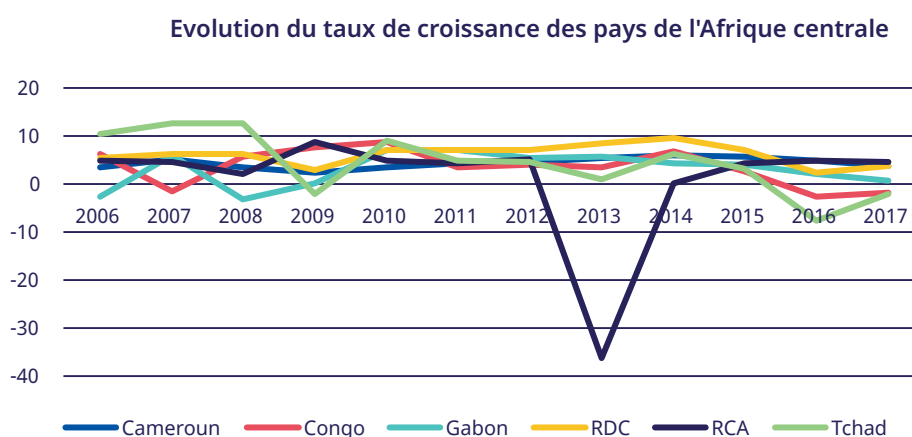
Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC



3.2. Evolution de la croissance économique

S'agissant de la croissance, elle a été portée par les secteurs d'extraction des matières premières et son évolution est étroitement liée à l'évolution du marché international des produits de base. Sur le plan interne, la stabilité politique a eu un effet positif, sauf pour la RCA qui a enregistré une chute brutale de plus de 30 pour cent de son PIB en 2012-2013 à cause de la guerre civile qui a ravagé le pays. A partir de 2014, on peut observer une baisse des taux de croissance du fait du choc engendré par la baisse des prix des matières premières sur le marché mondial.

► Graphique 2. Evolution des taux de croissance des pays de l'Afrique centrale



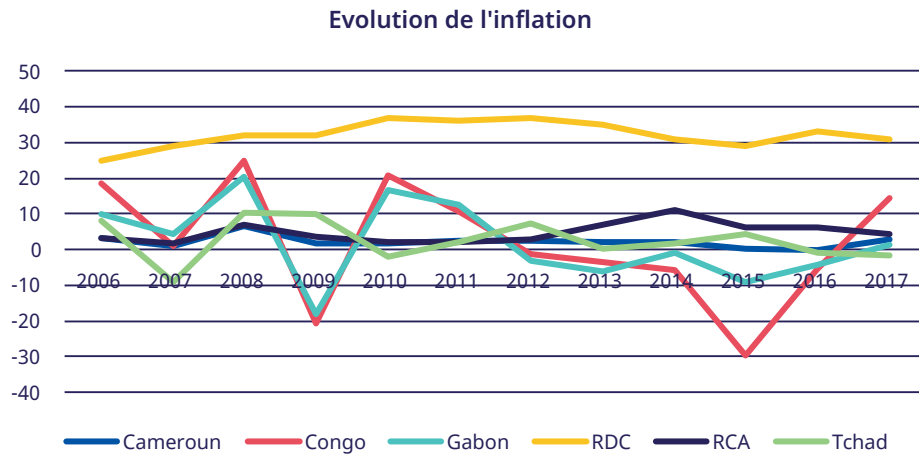
Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC

3.3. Evolution de l'inflation

En ce qui concerne l'évolution des prix, on peut noter des disparités importantes entre les différents pays. Le Cameroun enregistre une stabilité des prix et un taux d'inflation relativement faible alors que la RDC est le pays ayant le taux d'inflation le plus élevé de la zone. L'inflation se situe entre 30 et 40 pour cent. Cette tendance trouve son explication dans la dollarisation de l'économie de la RDC, faisant ainsi de la monnaie nationale un appendice du dollar.



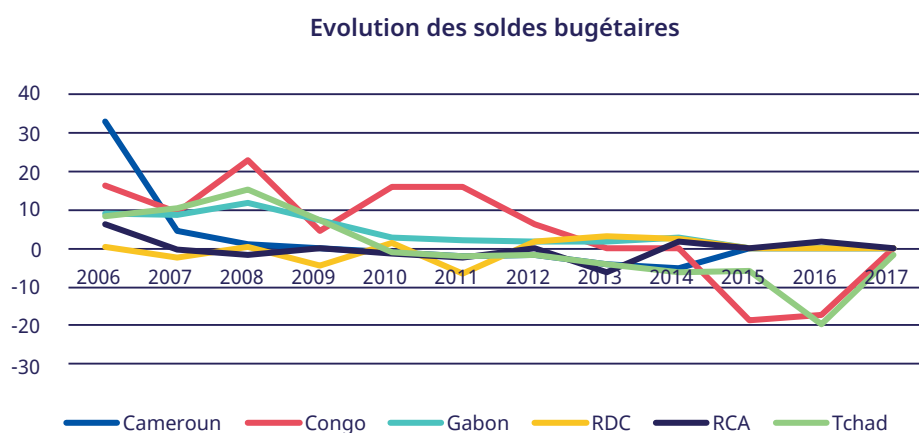
► Graphique 3. Evolution de l'inflation dans les pays de l'Afrique centrale



3.4. Evolution des soldes budgétaires

S'agissant des finances publiques, les données collectées montrent une aggravation du déficit budgétaire des pays de l'Afrique centrale. Cette tendance traduit les conséquences négatives de la crise économique qui a entraîné une diminution des excédents budgétaires et une aggravation des déficits des finances publiques.

► Graphique 4. Evolution des soldes budgétaires des pays de l'Afrique centrale (en % du PIB)

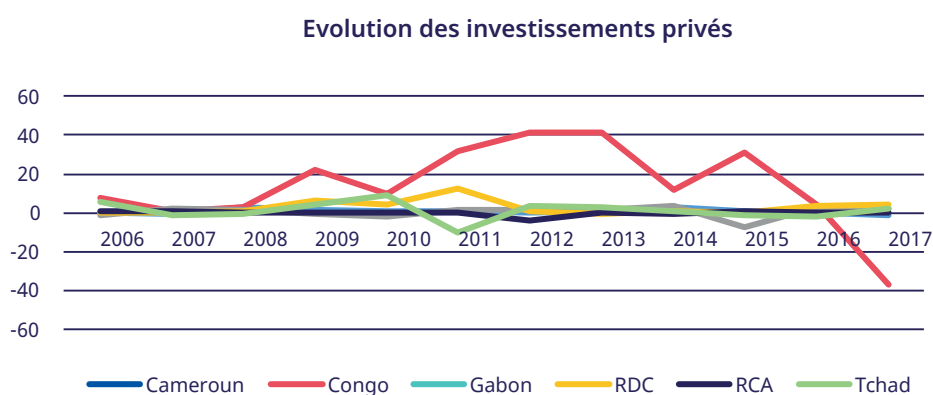




3.5. Evolution des investissements privés

Quand on regarde les tendances des investissements dans les pays de l'Afrique centrale, on peut constater une évolution très contrastée. Si, au Congo, les investissements publics et privés ont été massifs puis ont connu une chute brutale en 2014, en RDC, au Cameroun c'est la tendance contraire, marquée par une relative stabilité des investissements dans le secteur privé. Ce contraste peut s'expliquer par la forte dépendance du Congo à l'industrie pétrolière et donc au choc survenu à cause de la chute des prix du pétrole alors qu'au Cameroun la dépendance à cette industrie est moindre.

► Graphique 5. Evolution des investissements privés des pays de l'Afrique centrale (en % du PIB)

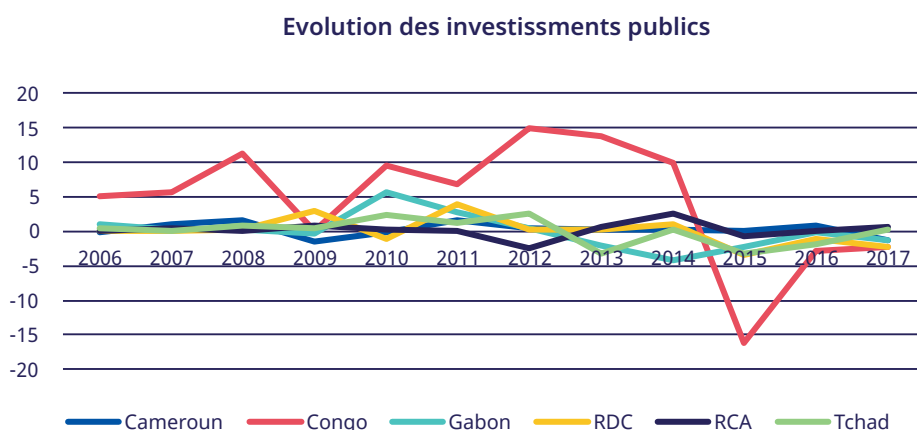


Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC

3.6. Evolution des investissements publics

Les investissements publics ont enregistré la même tendance que les investissements privés dans les pays de l'Afrique centrale. Le Congo se démarque des autres pays avec un pourcentage élevé d'investissements publics qui ont connu une forte croissance entre 2010 et 2013. A partir de 2014, on observe une chute brutale de ces investissements à cause de l'impact de la crise économique mondiale.

► Graphique 6. Evolution des investissements publics des pays de l'Afrique centrale (en % du PIB)



Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC



Il importe de souligner le cas spécifique du Congo en matière d'investissements. Les investissements privés ont connu une forte chute dans ce pays pour aboutir à des taux parfois négatifs à partir de 2014-2015. Cela traduit le fort impact négatif de la chute des prix du pétrole. Lorsque les taux d'investissements deviennent négatifs, on parle alors de désinvestissement. Cela revêt deux aspects: non seulement il n'y a plus de nouveaux investissements, mais le stock d'investissement initial s'est réduit du fait de la fermeture de nombreuses entreprises et de leur délocalisation. Ce phénomène a surtout touché les nombreuses entreprises chinoises qui se sont implantées dans le pays pendant la période 2010-2014 et qui ont massivement fermé à partir de 2015.



4.

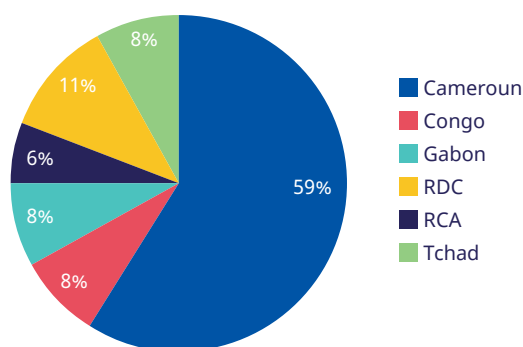


► 4. TENDANCES ET OPPORTUNITES DU COMMERCE INTRAREGIONAL EN AFRIQUE CENTRALE

De façon générale, les échanges commerciaux entre les pays de l'Afrique centrale sont faibles comparativement aux autres groupements d'intégration régionale comme ceux de l'Afrique de l'Ouest, de l'Est et australe. Si, de 2006 à 2011, la tendance du commerce intrarégional était à la hausse, par contre son volume a baissé de 2011 à 2017. Des six pays faisant l'objet de l'analyse, c'est le Cameroun qui est en tête avec 2 608 millions de dollars d'exportations intra régionales en 12 ans. Ce pays concentre 59 pour cent de la part du commerce intra régional. Ce qui montre nettement le caractère relativement plus diversifié de son économie et de ses exportations principalement constituées d'huiles de pétrole raffinées, de biens métalliques et de produits alimentaires transformés.

► Figure 7. Répartition des exportations intra régionales des pays de la CEEAC, 2006-2017

Répartition des exportations intrarégionales



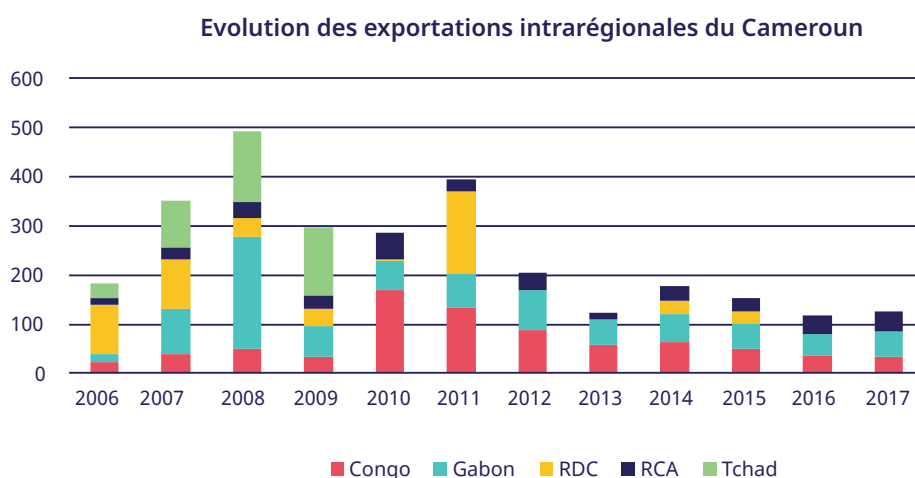
Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC



4.1. Le Cameroun

Ce pays connaît un commerce intra régional dynamique, caractérisé par un important excédent commercial généré par les exportations relativement diversifiées vers les pays de la zone. Deux années ont connu un pic des exportations camerounaises, 2008 et 2011 avec respectivement 350 et 390 millions de dollars. Les pays vers lesquels se sont concentrées les exportations camerounaises sont le Gabon, le Congo et la RCA. Les exportations orientées vers la RDC sont marquées par une grande volatilité.

► Figure 8. Exportations intra régionales du Cameroun



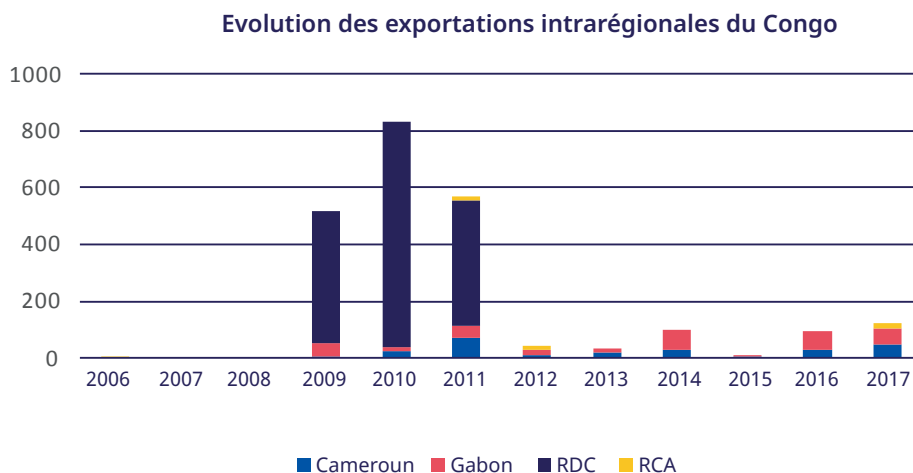
Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC

4.2. Le Congo

Le commerce intra régional du Congo est relativement faible et représente près de 10 fois moins que celui du Cameroun. Il joue un rôle très marginal. En 2006, les exportations intra régionales s'élevaient à 50 millions de dollars environ et, en 2017, ces mêmes exportations s'établissaient à moins de 5 millions, soit une chute de 90 pour cent en l'espace de 12 ans.



► Figure 9. Exportations intra régionales du Congo

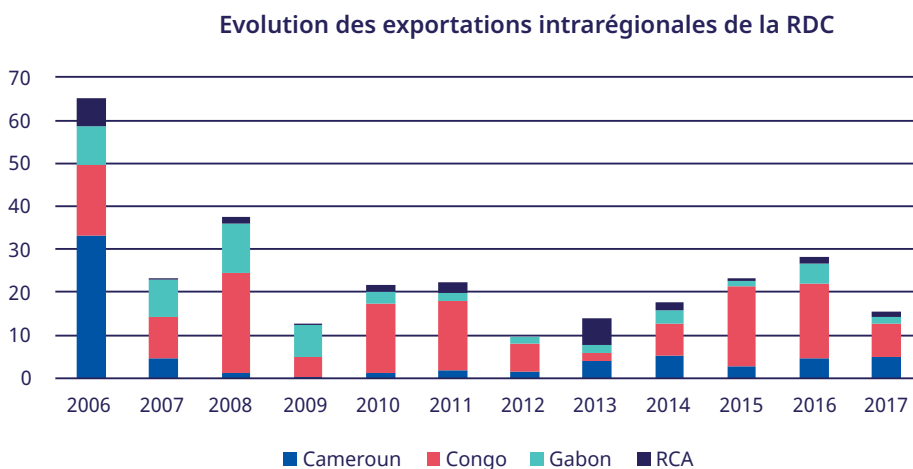


Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC

4.3. La République démocratique du Congo

Le commerce intrarégional de la République démocratique du Congo (RDC) est relativement faible, comme celui de son voisin le Congo, et comparativement à sa taille. En 2006, année d'explosion des exportations, la valeur de celles de la RDC atteint seulement 68 milliards de FCFA contre 350 milliards de FCFA pour le Cameroun, alors que la RDC est le pays le plus vaste en superficie et le plus peuplé de l'Afrique centrale. Les données montrent que les exportations de ce pays sont concentrées vers le Congo, ce qui traduit le dynamisme du commerce transfrontalier car Kinshasa et Brazzaville sont les capitales les plus proches du monde.

► Figure 10. Exportations intra régionales de la RDC



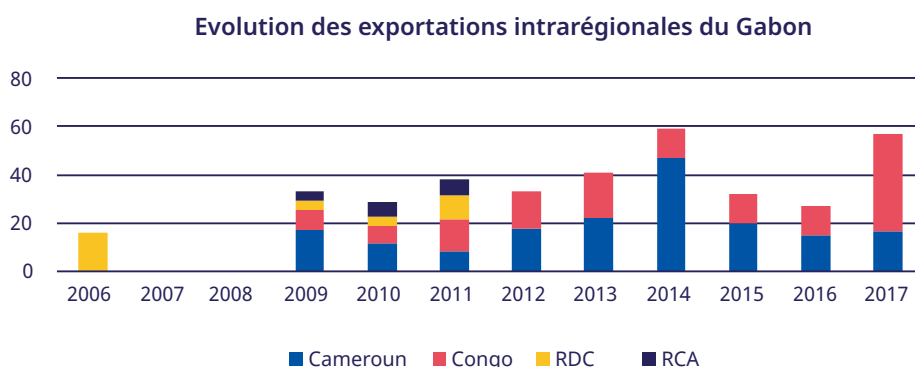
Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC



4.4. Le Gabon

Les exportations intra régionales du Gabon sont plus orientées vers le Cameroun et le Congo avec lequel il partage une frontière commune.

► Figure 11. Exportations intra régionales du Gabon

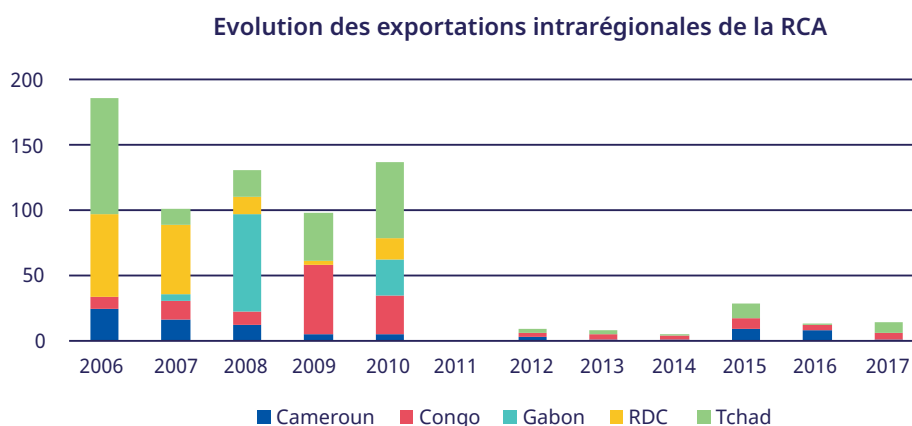


Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC

4.5. La République centrafricaine

Les exportations intra régionales de la RCA sont très volatiles. Après le pic de 2008, celles-ci sont stoppées en 2011 par la guerre civile et par la suite ces exportations deviennent très faibles jusqu'en 2017, avec une timide reprise en 2015, signe de la destruction du système productif par le conflit armé.

► Figure 12. Exportations intra régionales de la RCA



Sources: auteurs à partir des données de la Banque mondiale, du CCI, de la CEMAC

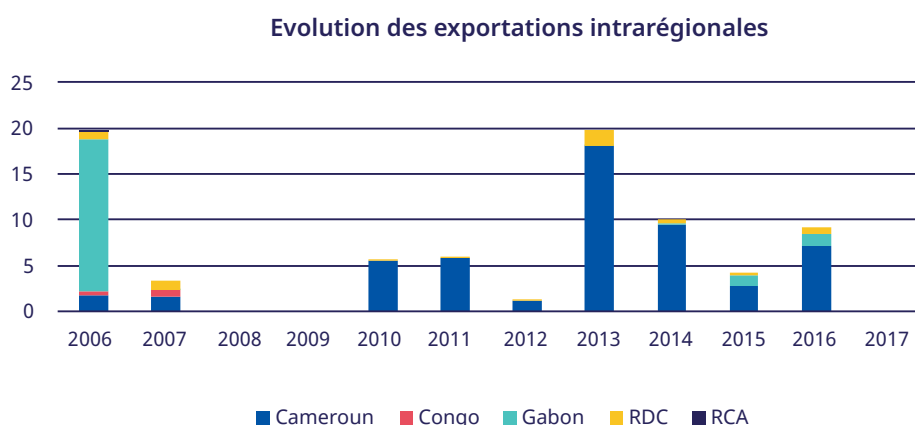


De façon générale, le commerce intra régional des pays de l'Afrique centrale demeure faible et marginal comme le confirment par ailleurs les données sur les PME ayant fait l'objet de l'enquête dans les cinq pays de l'échantillon. Moins de 2 pour cent de ces entreprises participent au commerce intra régional.

4.6. Le Tchad

Le Tchad a enregistré sur la période des exportations intra régionales à un rythme volatil. Les exportations de ce pays sont principalement orientées vers un nombre très limité de pays parmi lesquels le Cameroun occupe une place dominante, comme le montre le graphique suivant.

► Figure 13. Exportations intra régionales du Tchad



Sources: auteurs à partir des données du CCI (2015)

4.7. La structure du commerce intra régional

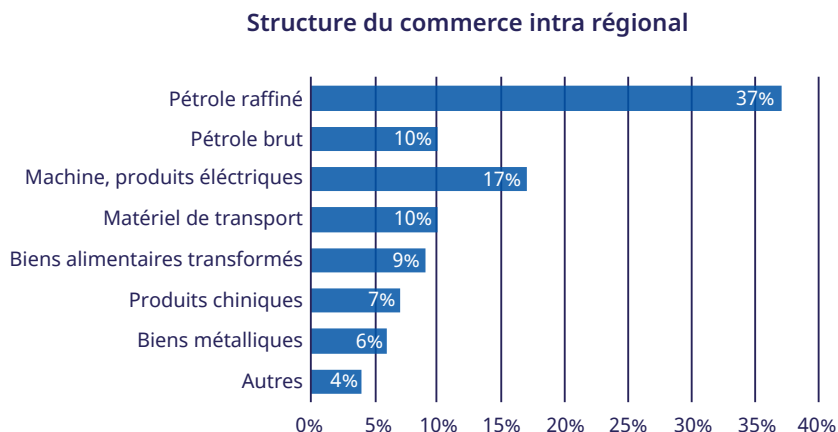
Le commerce entre les pays de la CEMAC est principalement dominé par les produits pétroliers raffinés qui occupent 37 pour cent des échanges. Si on ajoute les huiles brutes, le pourcentage des produits pétroliers atteint 47 pour cent. Le Cameroun est le principal importateur de pétrole brut de la Guinée équatoriale et le principal exportateur de produits raffinés vers ce pays (CCI, 2011).

Les machines et produits électriques viennent en deuxième position avec 17 pour cent de l'ensemble du commerce intra régional.

Le matériel de transport occupe 10 pour cent des échanges, notamment entre le Congo et l'Angola. Il est possible qu'une partie de ces échanges soient des réexportations qui transitent par le port de Pointe-Noire via le Cabinda.



► Figure 14. Structure du commerce intra régional en Afrique centrale (2005-2015)



Sources: auteurs à partir des données du CCI (2015)

Les biens alimentaires transformés à base de cacao et de céréales, le sucre et les huiles végétales, les préparations alimentaires, les boissons et tabacs constituent 9 pour cent des échanges des pays de la zone. Le Cameroun est le principal exportateur de ces biens en direction des pays voisins (Gabon, Guinée équatoriale).

4.8. Les obstacles au commerce intra régional

Plusieurs obstacles apparaissent et constituent des entraves au commerce intra régional en Afrique centrale.

4.8.1. Les coûts de transport

Quand on compare ces coûts en Afrique centrale avec ceux d'autres régions africaines, il apparaît une grande différence. Le coût moyen d'exportation outre-mer d'un container d'un pays de la CEMAC est d'environ 1,9 million de FCFA (3 452 dollars) tandis qu'en Asie du Sud, par exemple, il est estimé à moins de la moitié de ce montant, soit 873 704 FCFA (1 512 dollars). Il importe de préciser que trois pays de l'Afrique centrale – la RCA, le Tchad et le Congo – ont les coûts les plus élevés du commerce dans la région (Banque mondiale, 2015).

4.8.2. Les multiples procédures et contrôles informels

La lourdeur des procédures pour exporter est aussi un facteur qui accroît le coût des exportations en Afrique centrale. Alors que dans les autres groupements d'intégration régionale africains comme la SADC, le COMESA et la CEDEAO, le nombre de documents pour exporter varie entre 7,2 et 7,6, dans la CEMAC ce nombre s'établit à 8,7 selon Doing Business, soit 17,6 pour cent de plus que la moyenne de ces trois groupements.



Les nombreux contrôles et l'état dégradé des routes augmentent le temps de transit et le nombre de jours pour le transport des marchandises d'un pays à un autre au sein de la CEMAC. Le transport des marchandises de Brazzaville (Congo) à Douala (Cameroun), trajet long de 1 890 km, nécessite 160 heures, soit 7 jours de voyage pendant la saison sèche et bien plus pendant la saison des pluies, période marquée par une forte dégradation des routes à cause des bourbiers et érosions. Les contrôles sont nombreux et retardent le transport des personnes et des marchandises. Sur le trajet Brazzaville-Douala, il existe deux postes frontières et de multiples barrages estimés au nombre effarant de 61 (21 au Congo et 40 au Cameroun) (Banque mondiale, 2015). Ces nombreux contrôles risquent d'occasionner des retards, d'accroître le coût du transport et d'endommager la marchandise à l'arrivée, lorsqu'il s'agit de produits alimentaires. Par contre, un camion sur un trajet similaire en Europe (de Lisbonne à Genève par exemple) serait en mesure de faire le voyage en moins d'une journée contre sept jours en Afrique centrale.

Dans les contrôles routiers interviennent plusieurs administrations, sans coordination entre elles. Ces administrations sont les douanes, les services des ministères de l'Agriculture, de la Santé, du Commerce, la gendarmerie, la police des frontières, la police routière, etc. Ces obstacles expliquent pour partie le faible pourcentage de 3 pour cent du commerce intra régional de la CEMAC.

► **Tableau 1. Principaux indicateurs de facilitation du commerce par région**

Région	Nombre de documents pour exporter	Nombre de jours pour exporter	Coût pour exporter (en milliers de FCFA par container)	Nombre de documents pour importer	Nombre de jours pour importer	Coût pour importer (en milliers de FCFA par container)
CEMAC	8,7	40,2	1 995,43	10,5	49,7	2 708,10
SADC	7,3	31,2	1 072,94	8,4	38,0	1 313,97
COMESA	7,2	32,4	1 107,04	8,2	38,3	1 420,44
CEDEAO	7,6	27,6	883,24	8,1	31,6	1 092,94
Moyen-Orient Afrique du Nord	6,4	20,4	606,26	7,5	24,2	710,54
Asie de l'Est et Pacifique	6,4	22,7	514,30	6,9	24,1	540,26
Europe	4,5	11,5	592,62	5,3	12,1	628,0

Source: Banque mondiale, 2015

4.9. Présentation et interprétation des résultats de la modélisation du commerce intra régional

Les résultats du modèle décrit dans l'approche méthodologique montrent que l'investissement privé du pays j est statistiquement significatif au seuil de 1 pour cent et impacte positivement les exportations intra régionales du pays i . Ainsi, quand l'investissement privé augmente, les exportations ont tendance à augmenter également, toutes choses égales par ailleurs. L'accroissement des exportations intra régionales nécessitent que les conditions favorables soient créées au niveau institutionnel (réglementation sur le libre-échange) et infrastructurel (amélioration du réseau routier intra régional) en plus de la complémentarité des biens sur le marché régional.

L'investissement privé est une variable qui détermine directement la production des biens et services. Il a comme effet d'accroître la capacité de l'offre, de générer des excédents pouvant être écoulés sur le marché régional. Cette tendance est conforme à la théorie économique sur le rôle du capital dans la



croissance. C'est pourquoi, une politique tendant à favoriser l'investissement privé permet d'accroître les capacités d'offre et de stimuler le commerce intrarégional s'il existe une véritable coordination et harmonisation des politiques publiques. La variable population traduit le marché et aussi la main-d'œuvre. Plus un pays a une population élevée, plus le marché est grand et la main-d'œuvre moins chère, ce qui constitue un facteur attractif pour l'investissement et le commerce.

► Tableau 2. Résultats du modèle

Coefficients: generalised least squared

Panels: homoskedastic

Correlation: no correlation

Estimated covariances = 1

Numbers of obs = 240

Estimated autocorrelations = 0

Numbers of groups = 12

Estimated coefficients = 10

Times periods = 20

Wald chi2 (9) = 37.34

Log likelihood = -1659.418

Prob > chi2 = 0.0000

Exportintra i	Coef.	Std. Err	Z	P > z	[95% conf. interval]	
Inflation i	1.071317	2.119408	0.51	2.119408	-3.082646	5.22528
Inflation j	.4369244	2.119408	0.21	2.119408	-3.717038	4.590887
Investissement privé i	.5818523	1.811319	0.32	1.811319	-2.968268	4.131973
Investissement privé j	7.122078	1.811319	3.93***	1.811319	3.571957	10.6722
Investissement public i	-3.358016	4.572789	-0.73	4.572789	-12.32052	5.604486
Investissement public j	2.117541	4.572789	0.46	4.572789	-6.844961	11.08004
Population i	-2.13e-06	1.15e-06	-1.94*	1.15e-06	-4.48e-06	2.57e-08
Population j	-1.37e-06	1.15e-06	-1.19	1.15e-06	-3.62e-06	8.87e-07
Distance ij	0.0015723	.0236342	0.07	.0236342	-0.447499	0.478944
_cons	115.7088	46.80956	2.47**	46.80956	23.96377	207.4539

***<.01; **<.05; *<.1

Sources: Auteurs à partir des entretiens, CCI



4.10. Comment exploiter les opportunités du commerce intra régional?

4.10.1 Les opportunités potentielles

Il existe des opportunités en matière de commerce intra régional en Afrique centrale. Les produits agricoles peuvent faire l'objet d'un commerce intra régional intense. C'est le cas des produits comme le manioc et ses dérivés, des autres produits alimentaires issus des cultures vivrières, comme les produits carnés et le poisson qui sont abondants dans certains pays et déficitaires dans d'autres. C'est aussi le cas des biens issus de la transformation alimentaire (sucre, produits à base de café et cacao), de l'électricité, des produits chimiques et textiles.

► Tableau 3. Répartition des produits en fonction des pays en excédent et en déficit

Produit	Pays excédentaire	Pays déficitaire
Manioc et dérivés	Congo, Cameroun	RDC, Angola, Gabon
Maïs, haricot, arachide	Cameroun, RDC	Congo, Gabon, RCA
Banane, oignon	Cameroun	Congo, RDC
Viande	Tchad, Cameroun, RCA	Congo, Gabon, RDC, Angola
Poisson	RDC, RCA	Tchad, Congo
Aliments pour bétail	Cameroun, RDC	Congo, Gabon
Biens alimentaires transformés à base de cacao, café et céréales	Cameroun	Congo, RCA, Gabon
Sucre	Congo, RDC, Cameroun	Gabon, RCA
Produits dérivés du bois	Congo, Cameroun, Gabon, RCA	Tchad
Electricité	RDC	Congo, RCA
Produits pétroliers	Congo, Cameroun, Gabon, Guinée équatoriale	RCA, RDC
Matériaux de construction	Cameroun, RDC	RCA, Gabon, RCA
Ciment	RDC, Cameroun	Congo, RCA
Savon et détergents	RDC, Cameroun	Congo, RCA
Bouteilles vides	RDC	Congo, RCA, Gabon
Services financiers	Cameroun	Congo, RCA, Gabon

Sources: Auteurs à partir des entretiens, CCI

Une étude de la Banque mondiale (2015) sur les possibilités d'exportation du manioc transformé en farine, du Congo vers la RDC, montre l'énorme potentialité dont dispose ce produit. Selon cette étude, le prix de la farine de manioc (foufou) au Congo est compétitif dans la région et représente un facteur devant inciter à la facilitation du commerce intra régional. Le prix de ce produit en RDC est 50 pour cent plus élevé qu'au Congo. La RDC est le pays au monde qui consomme le plus de manioc. L'écart de prix entre les deux pays et la proximité existant entre Brazzaville et Kinshasa contribuent à faire du foufou un produit exportable et rentable pour les producteurs du Congo-Brazzaville. Alors qu'un kilogramme de foufou est vendu à 641 FCFA à Kinshasa en RDC, il ne coûte que 375 FCFA à Brazzaville au Congo.



On peut en déduire que la farine de manioc congolaise dispose d'un avantage concurrentiel et d'un important potentiel à l'exportation. Signalons que le marché de Kinshasa qui se situe à une demi-heure de Brazzaville par la voie fluviale compte plus de 10 millions d'habitants et constitue ainsi une forte demande en biens de consommation.

► Tableau 4. Prix de la farine de manioc dans les pays de l'Afrique centrale en FCFA (en dollars)

Pays	Prix FAO, 2012	Prix Banque mondiale, avril 2015
Angola	241,19 (0,42)	385,90 (0,64)
Cameroun	165,02 (0,27)	231,03 (0,38)
RDC	500,84 (0,83)	1 373,00 (2,26)
Congo	259,65 (0,43)	375 (0,62)

Source: Banque mondiale (2015)

Les biens de l'industrie de transformation alimentaire comme les boissons, les produits transformés à base de cacao, café et céréales, le sucre peuvent faire l'objet d'un commerce intra régional intense et fructueux.

Les produits financiers constituent aussi une importante opportunité dans les échanges intra régionaux. Les services de microfinance que sont les transferts d'un pays à un autre peuvent se faire à des coûts compétitifs comparativement aux transferts réalisés par des firmes multinationales comme Western Union. Il importe alors de renforcer la gouvernance de ces institutions.

Une **autre filière** qui a fait l'objet d'un commerce intra régional très intéressant dans la région de l'Afrique centrale est le commerce de la viande. En effet, le Tchad et l'Angola ont conclu un accord en vue de faciliter le commerce de la viande de bœuf. Les deux gouvernements se sont engagés dans ce commerce sur la base des conditions suivantes: l'Angola a un énorme besoin de viande pour nourrir sa population face à sa production nationale déficitaire tout en possédant un important excédent en devises en tant que pays producteur de pétrole se situant en deuxième rang après le Nigeria en Afrique subsaharienne. Le Tchad possède un excédent en viande de bœuf, du fait de l'élevage intensif de cet animal et des fortes traditions dans l'élevage bovin, et manifeste un besoin substantiel en capitaux qui pourraient provenir du commerce intra régional. Cet accord est un exemple d'opportunité et de complémentarité du commerce intra régional en Afrique centrale. Des pays comme le Tchad, la RCA et la Cameroun peuvent exporter la viande vers des pays déficitaires comme l'Angola, le Congo, le Gabon et la RDC.

4.10.2. Comment tirer profit des opportunités du commerce intra régional?

Pour répondre à cette question, il convient de s'appuyer sur les exemples positifs qui méritent d'être encouragés au sein des pays de l'Afrique centrale.

Des accords peuvent être conclus entre Etats membres sur les produits qui sont excédentaires dans un pays et déficitaires dans un autre. C'est le cas de l'accord passé entre le Tchad et l'Angola s'agissant du commerce de viande. Ces questions peuvent alors faire l'objet de réflexions et discussions au sein des instances régionales ou dans le cadre des commissions mixtes de coopération bilatérale. A ces discussions devront être associées les organisations patronales car elles sont en mesure de mobiliser les entreprises et de les inciter à participer activement au commerce intra régional.

Des journées visant à favoriser les rencontres entre PME et grandes entreprises des pays membres devront être organisées. Des journées interentreprises sont organisées avec les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Nord, la Chine, les pays européens, etc. Il est donc possible d'organiser ce type de journées



pour les entreprises des pays de l'Afrique centrale, surtout pour celles qui bénéficient d'une monnaie commune, facteur important de facilitation des échanges. Il est aussi possible d'organiser ces journées pour les pays effectuant un commerce transfrontalier comme le Congo et la RDC, le Cameroun et la RCA, le Cameroun et le Congo, le Gabon et la RCA, etc. Ces journées contribuent à la connaissance mutuelle des opportunités de commerce, à tisser des relations de partenariat entre entreprises et à stimuler le commerce intra régional.

Des études approfondies sur les filières et les produits pouvant alimenter un commerce intra régional dynamique sont indispensables. Nous avons évoqué l'étude menée par la Banque mondiale sur le manioc. D'autres études sur les produits maraîchers, la viande, le poisson frais, fumé et salé, les produits pétroliers, les produits transformés du bois, le sucre, le textile, les matériaux de construction, etc. sont nécessaires. Elles devront déterminer les écarts de prix, les pays excédentaires et déficitaires, les capacités et contraintes à l'exportation, le potentiel du marché, les circuits de commercialisation, les coûts de transport et les marges bénéficiaires pour les entreprises participant à ce commerce.



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

▶ 5.



► 5. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES PROJETS D'INTÉGRATION PORTÉS PAR LES INSTITUTIONS INTERNATIONALES

5.1. Accord de partenariat économique entre l'Union européenne et l'Afrique centrale

Les négociations entre l'Union européenne (UE) et les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) remontent à plusieurs décennies et se fondent sur les relations de coopération économique et commerciale nées de la colonisation. En 1950 déjà, l'ancien ministre français des Affaires étrangères, M. Robert Schuman, déclarait: «L'Europe pourra avec des moyens accrus, poursuivre la réalisation d'une de ses tâches essentielles: le développement du continent africain.» (Dieter frisch 2008). Grâce à cet accord, l'Union européenne à travers le Fonds européen de développement (FED) est présente sur le continent africain, dans le but de renforcer l'intégration des économies européennes avec les économies africaines.

Pour soutenir plus fortement le potentiel de certaines économies africaines, Bruxelles a pour ambition de les aider par une politique commerciale avantageuse, à la fois pour doper les exportations africaines vers l'Europe et pour faire disparaître les barrières douanières afin de permettre un développement économique accéléré par un commerce accru (Cristelle Albaric, 2016). Dans cette optique, l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest furent les premières des six régions de l'ACP à lancer officiellement les négociations sur l'Accord de partenariat économique (APE) avec la Commission de l'Union européenne (CE) (Eléonore d'Achon et coll., 2010).

L'Afrique centrale s'est concentrée sur les mesures de renforcement des capacités et l'assistance financière qui permettraient de soutenir l'évolution structurelle de la région vers une économie productive, concurrentielle et diversifiée, notamment en soutenant le secteur privé et productif, en améliorant le climat des investissements et en réduisant les coûts de production.

La région a trouvé nécessaire d'incorporer des mesures de soutien dans l'APE mais la Commission européenne (CE) refuse d'en inclure dans le texte de l'accord. Elle propose plutôt de traiter ce thème dans les instruments externes distincts de l'APE, comme l'initiative d'aide au commerce de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les programmes du Fonds européen de développement (FED). La CE a déjà accepté, du moins en principe, de soutenir des programmes visant à améliorer la compétitivité des secteurs touchés par les APE, d'aider les gouvernements d'Afrique centrale à se passer progressivement des tarifs douaniers en tant que source de recettes fiscales, et de participer à la mise en œuvre des réformes entraînées par les APE.

Ces APE marquent le début d'une nouvelle ère dans les relations économiques entre l'UE et l'Afrique centrale car c'est un projet qui espère apporter un changement dans les relations commerciales entre les deux parties négociantes par rapport aux accords précédents de Lomé. Les APE visent à instaurer la réciprocité de la libéralisation tarifaire, c'est-à-dire la création d'une zone de libre-échange consacrée par la suppression des tarifs douaniers et par une ouverture des frontières. Cependant, ce projet visant la libéralisation commerciale comporte le risque d'entraîner l'effondrement du système productif et des recettes publiques des pays de l'Afrique centrale. En effet, cet accord pourra affecter gravement les économies des pays de la région à travers la réduction des recettes douanières. Il faut préciser que plus de 20 pour cent des recettes publiques proviennent des recettes douanières et servent à financer



les secteurs sociaux, plus particulièrement le financement de la lutte contre la pauvreté (Elhadji Modou Gueye, 2008). La suppression des droits de douane pour les produits de l'UE réduirait de moitié ces recettes et entraînerait l'ébranlement d'une partie de l'activité économique. Certains secteurs de production des pays de l'Afrique centrale sont peu compétitifs et moins diversifiés; même ceux qui le sont pourraient être menacés par le fait que le secteur industriel européen jouit d'une haute technologie et d'une grande productivité; par contre, les industries des pays d'Afrique centrale sont naissantes et peu compétitives. Un programme de mise à niveau a été conclu dans lequel les entreprises des pays de l'Afrique centrale bénéficient du renforcement de leurs capacités managériales et commerciales dans l'objectif de les préparer à faire face à la concurrence des produits européens dans le contexte de la libéralisation.

L'efficacité du cadre APE n'est pas prouvée et son application au Cameroun, seul pays dans la CEMAC ayant décidé son application sans programme de mise à niveau, a donné des résultats mitigés. Suite à la mise en œuvre de la suppression des droits de douane, le Cameroun a enregistré une perte de 16 milliards de FCFA à fin mars 2020, ce qui a d'ailleurs poussé le gouvernement à suspendre la mise en œuvre du calendrier du démantèlement tarifaire jusqu'au 31 janvier 2021.

Le manque d'efficacité des APE s'explique pour plusieurs raisons. L'écart de développement entre les deux régions demeure encore trop élevé. De plus, les APE ont tendance à réduire le commerce intra régional africain au profit du commerce avec l'Union européenne et auront donc des effets négatifs sur l'intégration régionale africaine (Boungou Bazika, 2010). Les APE ont des effets négatifs sur les recettes des pays africains comme le prouve l'exemple du Cameroun susmentionné. En outre, les APE visent implicitement à limiter la concurrence des produits chinois en Afrique dans un contexte de développement rapide des importations provenant de Chine. C'est donc un accord qui s'inscrit dans la lutte globale entre grandes puissances pour la conquête de zones d'influence et de marchés en Afrique.

5.2. Projets de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement

L'appui spécifique de la Banque mondiale à l'intégration régionale en Afrique a commencé vers 2005, lorsque le guichet régional a été lancé en tant que projet pilote dans le cadre de l'Association internationale de développement (IDA-13). Sur un niveau initial d'engagements de prêts d'environ 200 millions de dollars pour l'exercice 2005, le programme a rapidement augmenté pour atteindre environ 10 milliards de dollars d'engagements de prêts à l'horizon 2018. Cela représente environ 20 pour cent du total des engagements actuels de la Banque mondiale (IDA et BIRD) en Afrique. Les engagements de la Société financière internationale (SFI) au titre des programmes régionaux représentent environ 25 pour cent de ses engagements totaux. L'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA en anglais) facilite les investissements internationaux en soutenant les ventes transfrontalières d'électricité, en facilitant les importations et les exportations régionales et en soutenant les financements transfrontaliers et les transports régionaux (Bulletin du bureau de l'administrateur, 2019). Par conséquent, le Groupe de la Banque mondiale dispose d'un large portefeuille d'opérations actives ainsi que de nombreuses études sur l'intégration régionale. Le renforcement du guichet régional dans le cadre d'IDA-18 et son extension anticipée dans le prochain IDA-19 offrent une occasion de définir des priorités claires pour un soutien renforcé du groupe de la Banque mondiale à la promotion de l'intégration régionale en Afrique.

La BAfD intervient également, tout comme la Banque mondiale, pour accélérer le processus d'intégration régionale en Afrique Centrale. A la seule différence que ses projets sont essentiellement en cours ou nouveaux et qu'il est actuellement difficile d'évaluer leur efficacité. On peut citer le pont route-rail, entre Brazzaville et Kinshasa en cours d'opérationnalisation, la politique et stratégie d'intégration régionale (PSR) et le document de stratégie d'intégration régionale de l'Afrique centrale (DSIR). Il est donc difficile



de montrer à l'heure actuelle les effets positifs des projets d'intégration économique régionale portés par les partenaires en Afrique en général, plus particulièrement en Afrique centrale. Cependant, la tendance montre que les interventions de la BAfD dans le domaine de l'intégration sont en baisse, montrant ainsi une sorte de désengagement de cette institution.

5.3. Projets du cadre intégré renforcé de l'OMC

Le cadre intégré renforcé pour le commerce en faveur des pays les moins avancés (PMA) est une initiative de l'OMC mise en place en 1997 et qui vise à améliorer la contribution du secteur commercial au processus de développement des pays les moins avancés. Le Cadre intégré renforcé (CIR) est le seul partenariat multilatéral destiné exclusivement à aider les PMA à utiliser le commerce comme moteur de la croissance, du développement durable et de la réduction de la pauvreté. Le partenariat du CIR, qui regroupe 51 pays, 24 donateurs et 8 organisations partenaires, travaille en étroite collaboration avec les gouvernements, les organisations de développement, la société civile et les milieux universitaires.

Cette initiative est positive pour le commerce intra régional parce qu'elle aide les pays africains à élaborer leurs stratégies commerciales et à améliorer l'environnement des affaires et qu'elle renforce aussi les capacités en matière de ressources humaines aptes à formuler et appliquer des projets dans le secteur du commerce régional et international. En Afrique centrale, les pays éligible à ce programme sont l'Angola, le Burundi, le Congo, la Guinée équatoriale, la RDC, la RCA et le Tchad.

En 2019 par exemple, le CIR a aidé certains pays d'Afrique centrale à se doter de documents stratégiques de grande importance. C'est le cas de la RCA qui a adopté sa politique dans les secteurs de la forêt et de l'extraction minière. C'est aussi le cas de la RDC qui a adopté sa politique agro-industrielle. Ces documents vont permettre à ces Etats de mieux orienter leurs actions commerciales dans ces différents secteurs, y compris des actions visant à développer le commerce intra régional. S'agissant de la RDC, les actions menées par cette initiative ont contribué à améliorer le commerce transfrontalier entre la RDC et le Rwanda, commerce auquel participent 70 pour cent de femmes (Rapport CIR, 2019).



▶ 6.

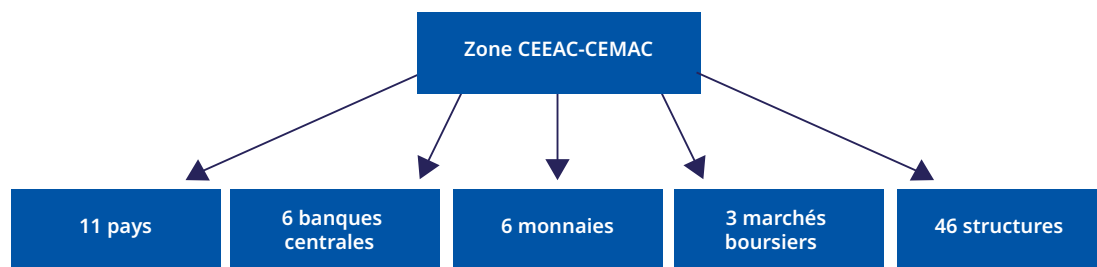


► 6. ETAT DU RAPPROCHEMENT ENTRE LA CEMAC ET LA CEEAC

6.1. Le chevauchement des institutions d'intégration régionale

En Afrique centrale, avec la présence de deux institutions régionales et de plusieurs banques centrales et monnaies nationales, l'espace communautaire est fragmenté avec des chevauchements qui engendrent un manque de rationalité du processus. Cette situation crée non seulement des doubles emplois inutiles, des coûts exorbitants pour les Etats mais tend aussi à freiner le processus d'intégration régionale dans son ensemble.

► Figure 15. Configuration actuelle de l'intégration régionale en Afrique centrale



6.2. Initiatives pour la rationalisation de l'espace communautaire

Des tentatives de rapprochement entre la CEMAC et la CEEAC existent depuis plusieurs années. L'objectif poursuivi est de rationaliser l'intégration régionale en partant du point de vue que deux groupements d'intégration dans une seule région représentent un coût négatif pour les économies de la zone (Meka, 2007).

Dans le cadre de la mise en conformité des institutions régionales à la constitution de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF), les autorités de l'Afrique centrale ont décidé de fusionner les communautés régionales en une seule entité, mettant ainsi fin au chevauchement qui perdurait depuis des décennies avec l'existence de la CEMAC et de la CEEAC.

Du 9 au 13 novembre 2020, la cellule des experts du Comité de pilotage de la rationalisation des communautés économiques régionales en Afrique centrale (Copil/CER-AC) a travaillé à l'opérationnalisation du mandat du président de la République camerounais relatif à la création d'une nouvelle communauté économique régionale en Afrique centrale en remplacement de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC) et de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC).

Au terme de cinq jours de réflexion, le secrétariat technique a finalisé les textes fondateurs de la nouvelle communauté. Il s'agit du projet de traité et des avant-projets de texte portant sur le traité constitutif de la nouvelle communauté qui implique la fusion CEMAC/CEEAC. Le cadre organique, la commission et la



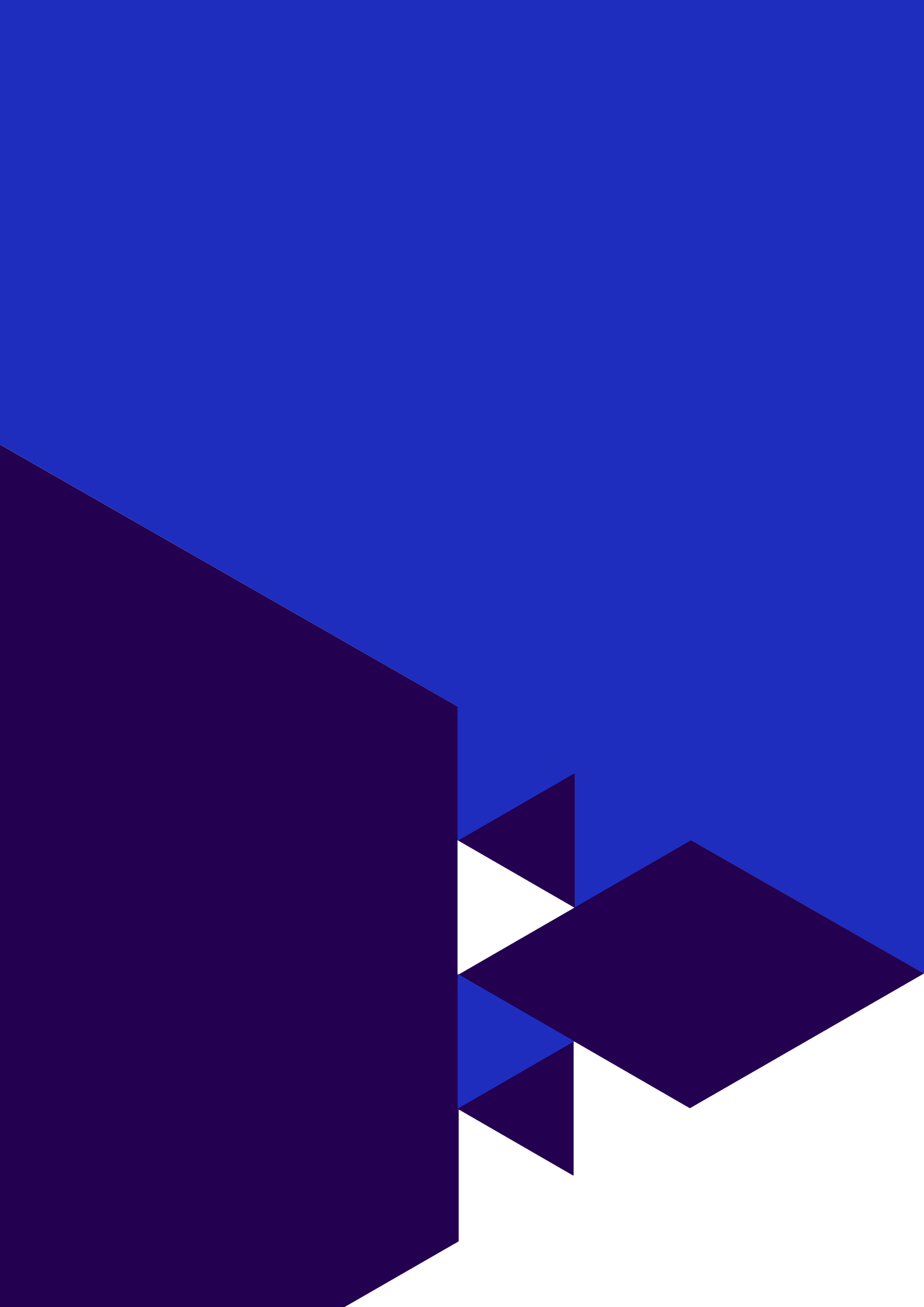
haute autorité monétaire ont également été validés. En effet, les deux communautés sont actuellement dotées de six monnaies et il fallait une structure qui soit chargée de superviser la politique monétaire et de favoriser les transactions commerciales et financières et la politique de change dans l'espace à créer. Il fallait également trouver une solution aux trois marchés financiers existants actuellement, dont un pour les six Etats de la CEMAC basé au Gabon et deux autres pour l'Angola et le Rwanda.

La configuration du cadre organique de la nouvelle communauté a également occupé les échanges, vu que cette communauté dispose d'une vingtaine d'institutions et la CEEAC, une dizaine. « Il a été proposé de réduire toutes ces structures pour avoir une nouvelle architecture comprenant environ 26 structures contre 46 actuellement (Conjoncture économique, novembre 2020).

Par ailleurs, trois appellations ont été suggérées pour la nouvelle communauté. Ces propositions vont être soumises aux ministres des Etats membres des communautés concernées à la suite de ces assises. Mais, seulement deux vont être portées à l'attention des chefs d'Etat. Lors de la clôture de la réunion des experts, le rapport final a été adopté et la motion de la CEEAC relative à son adhésion au processus de rationalisation des communautés économiques régionales en cours a été lue.

Le projet de fusion de ces deux institutions pour l'Afrique centrale vise à corriger le problème de chevauchement des espaces d'intégration et de fragmentation de l'espace communautaire que cela engendre, avec comme corollaires un faible niveau de commerce intracommunautaire, l'insuffisance des ressources financières et l'insécurité persistante. L'objectif à terme est de constituer un marché de 200 millions de consommateurs, ce qui est un facteur essentiel pour la création d'énormes débouchés pour les entreprises.

La date butoir de la fusion des deux communautés est fixée à l'année 2023.





**STAY
HOME**

WE CAN

spread

ald's

7.



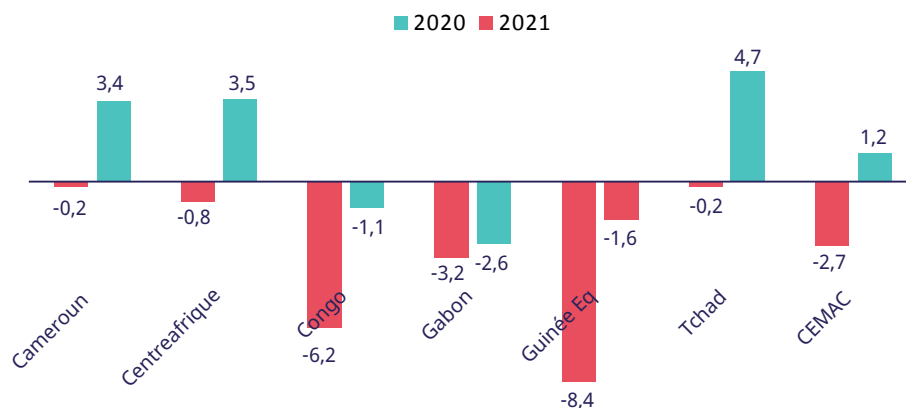
► 7. INCIDENCE DES CRISES SUR LES PAYS DE L'AFRIQUE CENTRALE

7.1. Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté les économies des pays de l'Afrique centrale?

Une étude intéressante a été réalisée par les chercheurs du CERAPE-RCA sur les conséquences de la pandémie dans les pays de la CEMAC (Alain Koyangozo et coll., 2020).

Selon ces auteurs, le taux de croissance régional qui se situe actuellement autour de 2,5 pour cent pourrait chuter à 0 pour cent dès 2020 à cause de cette crise sanitaire. Les économies de la CEMAC pourront connaître cette année, selon les prévisions, une baisse moyenne de 6 points de pourcentage de leur croissance du PIB en raison de l'impact grave de la pandémie de coronavirus (COVID-19). Cette perte de croissance pourrait être causée par un recul de la production, compte tenu de la baisse du prix des matières premières, notamment du pétrole, dont la région est exportatrice. Par conséquent, la région pourrait enregistrer des faillites d'entreprises et des pertes d'emplois. Les prévisions des taux de croissance des pays de la zone sont illustrées par les graphiques suivants.

► Figure 16. Prévisions revues des taux de croissance des pays de la CEMAC

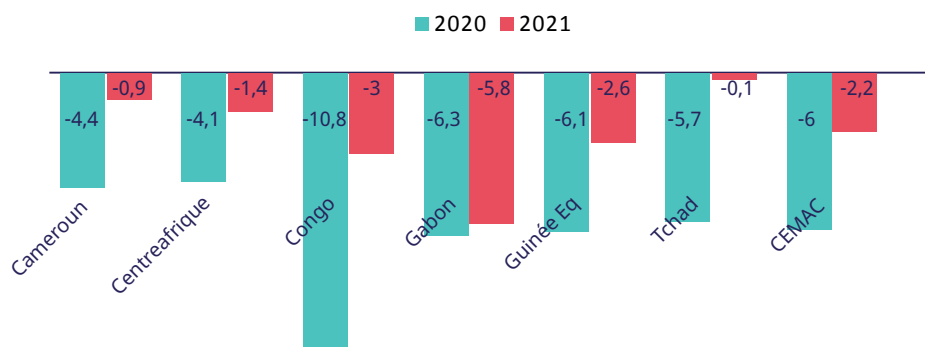


Source: CERAPE-RCA (juin 2020)

Selon ces prévisions, le Cameroun et le Tchad sont des pays qui résistent relativement mieux à l'effet de la pandémie sur le taux de croissance comparativement aux quatre autres pays. Ces deux pays enregistreraient selon les prévisions de la Banque Mondiale un taux négatif de -0,2 pour cent. La Centrafrique aussi enregistre un taux négatif de -0,8 pour cent de croissance. Par ailleurs, le Congo et le Gabon seraient les pays les plus touchés avec, respectivement, une contraction de -6,2 pour cent et -8,4 pour cent pour cette année.

Avant l'arrivée de la pandémie, des prévisions de croissance avaient été faites pour la sous-région et, avec cette crise, il convient de les revoir. Le graphique suivant présente les écarts entre les prévisions d'avant et avec la pandémie de COVID-19 pour les pays de la CEMAC.

► **Figure 17. Perte de croissance des pays de la CEMAC due à l'impact du COVID-19**



Source: CERAPE-RCA (juin 2020)

Le Congo devrait être plus affecté que les autres pays en termes de perte de croissance enregistrée pour l'année 2020 due à la pandémie de COVID-19. La perte anticipée du pays est estimée à -10,8 pour cent. Il est suivi du Gabon avec une perte anticipée de -6,3 pour cent et de la Guinée équatoriale avec -6,1 pour cent. La Centrafrique est le pays qui sera le moins affecté, avec une perte de -4,1 pour cent. Elle est suivie par le Cameroun avec une perte de 4,4 pour cent. Ces tendances peuvent être justifiées par la structure économique de ces pays. En effet, la Centrafrique n'est pas un pays exportateur de pétrole, ressource dont les cours ont véritablement chuté suite à l'arrêt des activités de production dans les pays développés et émergents. La résilience du Cameroun peut s'expliquer par la diversification de son économie et de ses exportations.

7.2. Analyse de l'incidence sur les PME

Pour analyser en profondeur l'incidence de la crise sur les PME, une enquête de terrain a été réalisée auprès de 800 PME dans les pays de l'Afrique Centrale. Le tableau suivant donne un aperçu des entreprises ayant fait l'objet de l'enquête de terrain.

7.2.1. Répartition des entreprises ayant fait l'objet de l'enquête

La répartition des entreprises est faite selon le pays, le secteur d'activités et la taille.



► **Tableau 5. Répartition des entreprises selon le pays**

Pays	Prévu	Effectif	Ecart	Pourcentage effectué
Congo	150	176	+26	22,00%
Gabon	150	132	-18	16,50%
Cameroun	150	152	+2	19,00%
RDC	200	210	+10	26,25%
RCA	150	130	-20	16,25%
Total	800	800	0	100,00%

Source: enquête du CERAPE, 2020

Ces pays ont été sélectionnés de commun accord avec le Bureau international du Travail (BIT) qui est le commanditaire de l'étude. Les expériences du passé sur les enquêtes menées par le CERAPE dans les pays de l'Afrique centrale et qui ont donné de bons résultats (étude sur les PME de TrustAfrica, étude sur la scolarisation des filles de la Banque mondiale, étude sur le commerce transfrontalier de la Banque mondiale) ont été mises à profit pour réaliser de façon efficace cette collecte multinationale de données.

Les entreprises faisant l'objet de l'enquête ont été sélectionnées en utilisant comme base de sondage les fichiers des membres des organisations patronales et des chambres de commerce de Brazzaville, Kinshasa, Libreville, Yaoundé et Bangui. La méthode des quotas a été appliquée afin d'assurer une représentativité de tous les secteurs d'activité dans l'échantillon (voir tableau 6). Cette méthode offre la possibilité de comparer non seulement les entreprises selon les pays, mais aussi selon les secteurs d'activité. Il importe de préciser que les entreprises ayant fait l'objet de l'enquête sont essentiellement les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME).

► **Tableau 6. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité**

Secteur	Prévu	Effectif	Ecart	Pourcentage effectué
Agriculture	100	90	-10	11,25%
Agro-industrie	150	131	-19	16,38 %
Industrie	150	129	-21	16,12%
Commerce	200	237	37	29,62%
Services	200	213	13	26,62%
Total	800	800	0	100,00%

Source: enquête du CERAPE, 2020



La répartition des entreprises selon la taille montre clairement une prédominance des très petites entreprises (TPE) avec 73 pour cent, suivies des petites entreprises (19%). Les TPE sont plus concentrées dans le secteur du commerce et des services. Cette situation correspond à la structure économique des pays de l'Afrique centrale.

► **Tableau 7: Répartition des entreprises selon la taille et le secteur d'activité**

	Agriculture	Agro-industrie	Industrie	Commerce	Services	Total	%
Microentreprise	9	7	4	8	5	33	4,13
Très petite entreprise	71	85	92	175	162	585	73,13
Petite entreprise	10	32	29	47	35	153	19,13
Moyenne entreprise	0	7	3	5	10	25	3,13
Grande entreprise	0	0	1	2	1	4	0,50
Total	90	131	129	237	213	800	100,00

Source: enquête du CERAPE, 2020

► **Tableau 8. Répartition des entreprises selon le pays et le secteur d'activité**

Secteur/Pays	Congo	Gabon	Cameroun	RDC	RCA	Total	%
Agriculture	20	17	19	26	8	90	11,25
Agro-industrie	11	23	18	49	30	131	16,38
Industrie	18	30	35	30	16	129	16,13
Commerce	66	33	41	52	45	237	29,63
Service	61	29	39	53	31	213	26,63
Total	176	132	152	210	130	800	100,00

Source: enquête du CERAPE, 2020

Il faut souligner que moins de 1 pour cent des entreprises sondées sont de grandes entreprises employant 100 personnes ou plus. Cela est conforme à la structure économique des pays de l'Afrique centrale largement dominée par les TPE et les PME. Les microentreprises sont celles qui ont un seul employé, les TPE entre 2 et 10 employés, les petites entreprises entre 10 et 50 employés et les moyennes entreprises entre 50 et 100 employés.

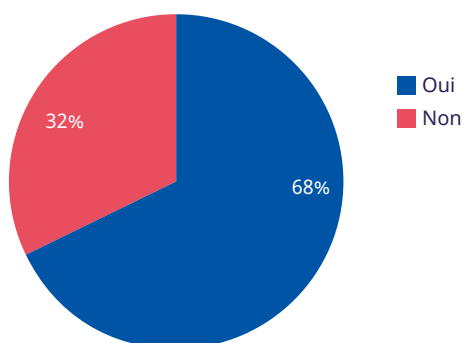
7.2.2. Les principales tendances des PME en Afrique centrale

L'enquête menée auprès de 800 entreprises dans les cinq pays de l'Afrique centrale a permis de dessiner les principales tendances. En ce qui concerne la formalisation, la plupart des PME participant à l'enquête font partie du secteur formel, soit 68 pour cent.



► Figure 18. Répartition des entreprises selon la formalisation

Formalisation des entreprises

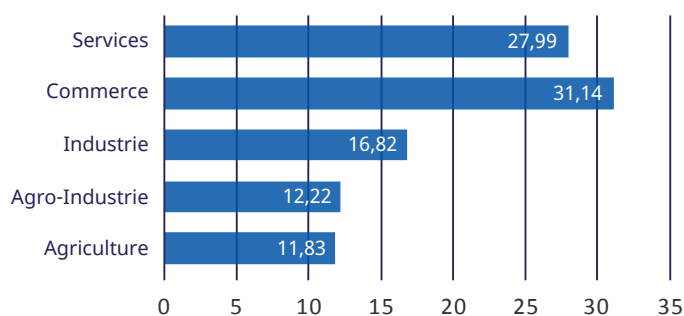


Source: enquête du CERAPE, 2020

La répartition des PME selon le secteur d'activités montre clairement que la plupart des PME sont implantées dans le secteur du commerce avec plus de 30 pour cent des entreprises, suivi des services (27,99 pour cent) et de l'industrie (16,82 pour cent). Par industrie, il faut entendre les PME artisanales (menuiserie, soudure, couture, etc.).

► Figure 19. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Répartition des PME selon le secteur d'activité



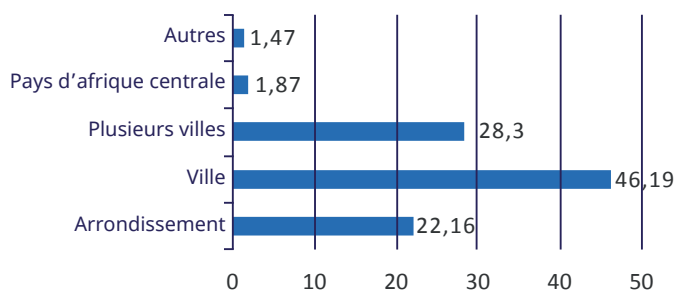
Source: enquête du CERAPE, 2020

Quand on observe la répartition des PME selon le type de marché desservi, on peut noter que la plus grande partie de ces entreprises écoule leurs produits dans la ville où elles sont localisées, suivies de celles qui écoule leurs produits sur le marché interdépartemental (plusieurs villes du pays). Seulement une très faible proportion, soit 1,87 pour cent, participe au commerce intrarégional en Afrique centrale.



► Figure 20. Répartition des entreprises selon le marché desservi

Figure 20. Répartition des entreprises selon le marché desservi

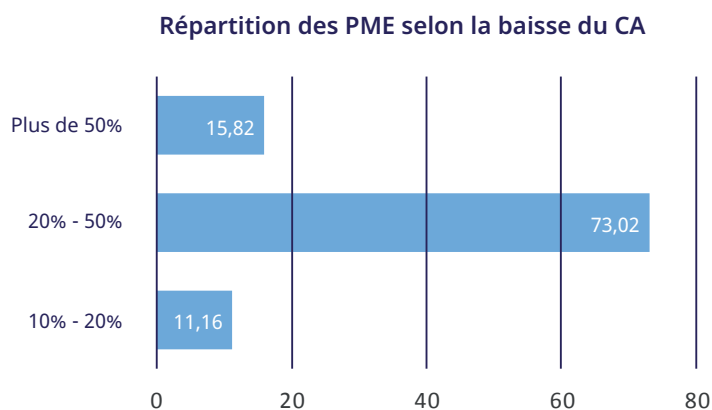


Source: enquête du CERAPE, 2020

7.2.3. La résilience des PME face à la pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a affecté les entreprises de la région de l'Afrique centrale. Elle a engendré une baisse généralisée des activités et une nette réduction du chiffre d'affaires des PME des cinq pays où a été menée l'enquête. Soixante-treize pour cent des entreprises enquêtées ont vu leur chiffre d'affaire baisser de 20 à 50 pour cent et 15,82 pour cent ont enregistré une baisse de plus de 50 pour cent du chiffre d'affaires.

► Figure 21. Répartition des entreprises selon la baisse du chiffre d'affaires



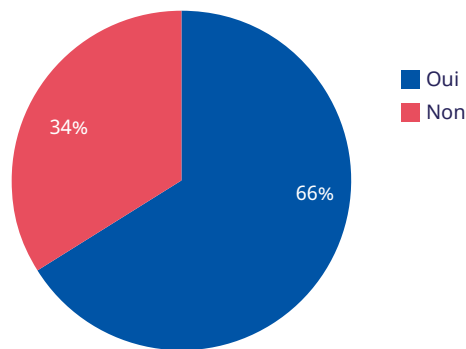
Source: enquête du CERAPE, 2020



La crise sanitaire a aussi entraîné un accroissement de l'endettement des entreprises afin de faire face à leurs obligations (paiement des charges d'exploitation, des salaires, etc.). Soixante-six pour cent des PME ont enregistré une augmentation du poste endettement. Cependant, plus du tiers (34 pour cent) ont fait preuve d'une grande résilience en ne faisant pas recours aux ressources extérieures du système bancaire.

►Figure 22. Répartition des entreprises selon l'augmentation de l'endettement

Répartition des PME selon l'augmentation de l'endettement

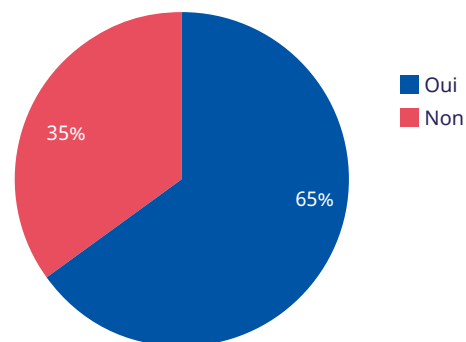


Source: enquête du CERAPE, 2020

Sur la question du licenciement du personnel, un tiers environ des PME, soit 35 pour cent, ont été dans l'obligation de procéder à des licenciements de leur personnel alors que la grande majorité n'a pas eu recours à cette mesure extrême (65 pour cent).

►Figure 23. Répartition des entreprises selon le licenciement du personnel

Répartition des PME selon le licenciement du personnel



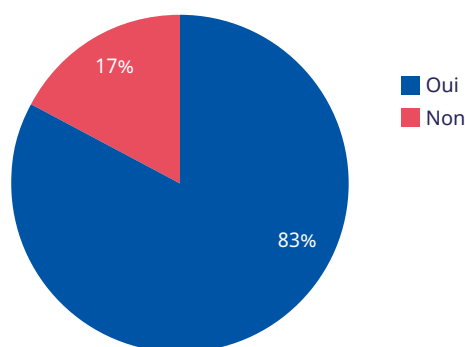
Source: enquête du CERAPE, 2020



La crise sanitaire a poussé certaines PME à fermer des unités de production car elles n'avaient plus de débouchés pour écouler les biens et services à cause du confinement. Dix-sept pour cent ont dû recourir à cette mesure contre 83 pour cent qui ont résisté, montrant ainsi la capacité de résilience des PME dans la sous-région de l'Afrique centrale.

►Figure 24. Répartition des entreprises selon la fermeture des unités de production

Répartition des PME selon la fermeture des unités de production



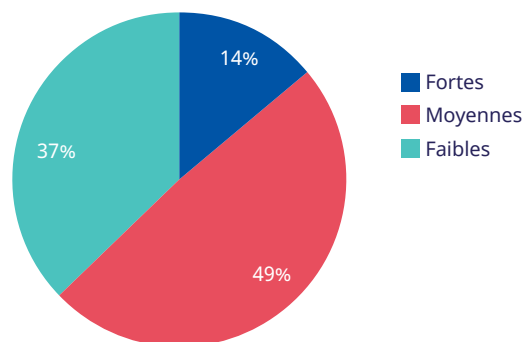
Source: enquête du CERAPE, 2020

Quand on observe les capacités de résilience internes et externes des PME face à la crise sanitaire, on peut affirmer que celles-ci s'établissent à un niveau moyen.

Ainsi, s'agissant des capacités internes, l'enquête a montré que près de la moitié des entreprises interrogées estime que ces capacités sont à un niveau moyen, mais 37 pour cent les jugent faibles. Par capacités internes, il faut entendre les capacités de résistance des ressources humaines et d'organisation interne face aux difficultés engendrées par les crises, en particulier la crise sanitaire.

►Figure 25. Répartition des entreprises selon les capacités de résilience internes

Répartition des PME selon leurs capacités de résilience internes



Source: enquête du CERAPE, 2020

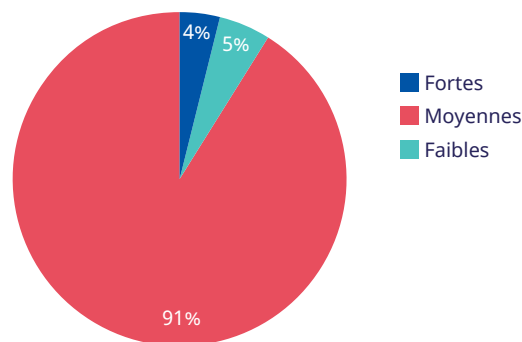


Le niveau généralement bas des rémunérations pourrait expliquer cette faiblesse qui se manifeste par un niveau élevé de rotation des effectifs, de passage du formel à l'informel.

Par contre, les capacités externes de résilience qui se réfèrent ici aux capacités de conserver la clientèle dans un contexte de crise sanitaire apparaissent meilleures. En effet, plus de 90 pour cent des entreprises interrogées jugent que leurs capacités s'établissent à un niveau moyen.

► Figure 26. Répartition des entreprises selon les capacités de résilience externes

Répartition des PME selon leurs capacités de résilience internes

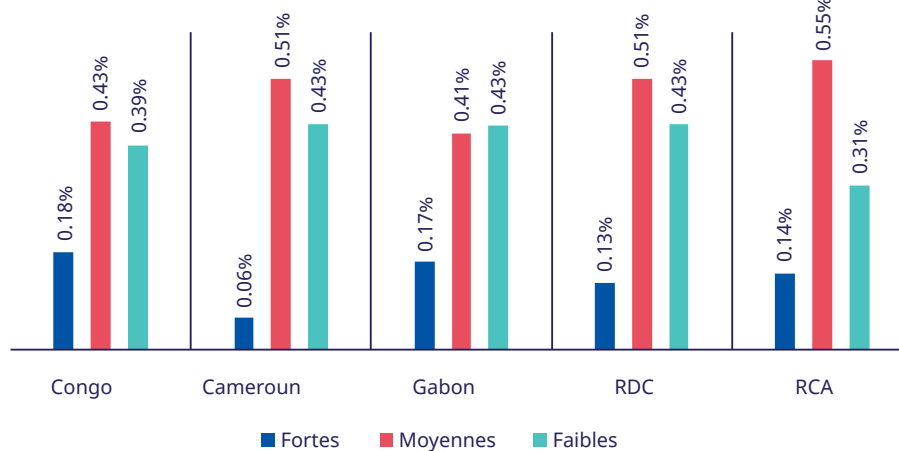


Source: enquête du CERAPE, 2020

Il serait pertinent d'analyser les capacités de résilience des PME en adoptant une approche comparative. La comparaison entre les pays ciblés montre que ce sont les PME du Congo qui détiennent le pourcentage le plus élevé de PME ayant des capacités fortes de résilience avec 18,3 pour cent, suivies par celles du Gabon (16,5 pour cent) et de la RCA (14,3 pour cent).

► Figure 27. Répartition des entreprises selon les capacités de résilience et les pays (en %)

Répartition des PME selon leurs capacités de résilience ET SELON LES PAYS



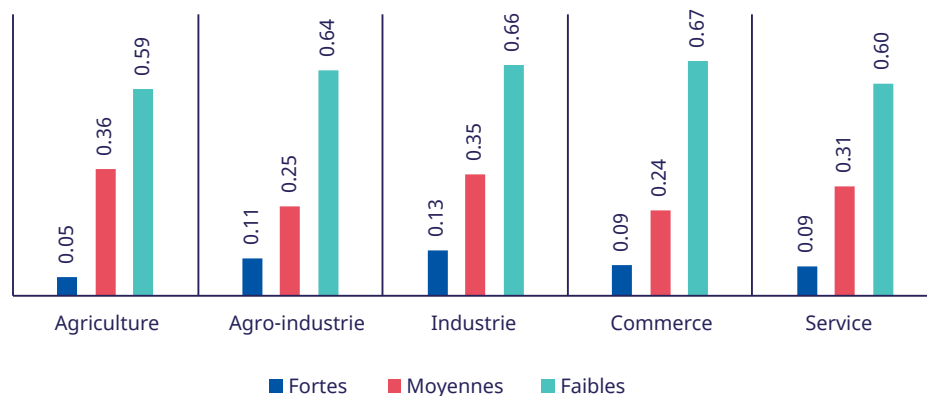
Source: enquête du CERAPE, 2020

A l'inverse, c'est au Cameroun et en RDC que l'on trouve le pourcentage le plus élevé de PME détenant de faibles capacités de résilience avec 42,7 pour cent, suivis de près du Gabon (42,5 pour cent) et du Congo (38,5 pour cent). Mais, de façon générale, dans les cinq pays, le nombre de PME aux faibles capacités de résilience demeure élevé avec au moins un tiers de celles-ci dans cette catégorie. Cela peut s'expliquer par les faiblesses de la politique d'appui aux PME dans ces pays.

Concernant les secteurs d'activité, les résultats de l'enquête ont montré que les PME possèdent de faibles capacités de résilience internes dans tous les secteurs et notamment dans l'agro-industrie, l'industrie et le commerce, secteurs dans lesquels le pourcentage dépasse les 60 pour cent de PME, comme le montre le graphique ci-dessous. Seul le secteur agricole se situe en dessous de ce plancher (58,8 pour cent). Ce qui démontre que les entreprises agricoles ont fait preuve de plus résilience face aux crises successives.

► Figure 28. Répartition des entreprises selon les capacités de résilience dans les différents secteurs (en %)

Répartition des PME selon les capacités de résilience dans les différents secteurs



Source: enquête du CERAPE, 2020

7.3. Résultats économétriques sur la résilience des PME

L'approche méthodologique s'est basée sur un modèle économétrique visant à identifier les variables pouvant impacter la résilience des PME en Afrique centrale. Les détails du modèle sont donnés dans l'encadré 2. La variable traduisant la résilience est la baisse de la production liée aux crises successives.



► Encadré 2. Le modèle économétrique appliqué à la résilience

La régression logistique binaire permet de prédire la probabilité de réalisation de l'événement y , $p(y=1)$ par rapport à la probabilité de non-réalisation $[1 - p(y=1)]$ ou $p(y=0)$ chez les individus (PME). En d'autres termes, on établit le rapport des cotes RC (odds ratio) ou rapport de chance entre deux groupes d'individus. La formule du rapport de cotes (RC) est la suivante : $RC = p(y=1) / [1 - p(y=1)]$.

Un Odds Ratio égal à 1 signifie que la probabilité que les PME baissent leur production est la même dans les 2 groupes.

Si cet Odds Ratio est >1 cela signifie que le numérateur est plus grand que le dénominateur et, par conséquent, que les PME d'une modalité donnée ont plus de chances de baisser leur production comparativement à la modalité de référence.

Si cet Odds ratio est <1 cela signifie que le dénominateur est plus grand que le numérateur et, logiquement les PME d'une modalité donnée ont moins de chance de baisser leur production rapport à ceux de la modalité de référence.

La modélisation se fait grâce à la fonction logit notée comme suit :

$$\text{Logit}[p(y=1/x)] = \ln \left[\frac{p(y=1/x)}{1 - p(y=1/x)} \right] = \beta_0 + \beta_1 x$$

Cette expression désigne le logarithme naturel du RC (odds ratio). Quand celui-ci est négatif, cela signifie que le RC décroît de 1 vers 0. Quand il est supérieur à 0, cela signifie que le RC croît. Notons que le logit varie de moins l'infini à plus l'infini $(-\infty, +\infty)$. Il croît de 0 vers l'infini si le RC croît de 1 vers l'infini, il décroît de 0 vers moins l'infini si le rapport de cotes décroît de 1 vers 0. L'équation de régression s'écrit comme suit:

$$\text{logit}(y) = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

$X_1, \dots, X_k$ représentent les variables indépendantes

avec $\beta_1, \dots, \beta_k$, les coefficients de la régression

Les résultats et les coefficients du modèle économétrique peuvent être observés dans le tableau suivant.



7.3.1. Justification des variables de la modélisation

La variable pays se justifie par le fait que l'enquête auprès des PME a couvert cinq pays, à savoir le Congo, le Gabon, le Cameroun, la RDC et la RCA.

La formalisation est une variable censée expliquer le chiffre d'affaires des PME car les PME formelles sont en général celles qui bénéficient de plusieurs avantages pendant les périodes de crise, notamment le financement bancaire, l'exonération des droits et taxes dans une certaine mesure et les subventions.

Les variables sociodémographiques et économiques sont des variables pertinentes lorsqu'il s'agit d'expliquer les performances des PME, notamment le chiffre d'affaires. Ces variables explicatives sont: le genre, le niveau d'éducation, la situation matrimoniale, la religion et le secteur d'activité (cf. la revue de la littérature).

► Tableau 9: Odds ratio des variables de la régression

Baisse de la production	Odd ratio	Std. Err	Z	P ^ I z I	[95% conf. interval]	
pays						
2	.1988314***	.1164691	-2.76	0.006	.063074	.6267462
3	.5368158	.2463844	-1.36	0.175	.2183464	1.319789
4	.4151988**	.1775041	-2.06	0.040	.1796193	.9597503
5	7.257862***	4.528848	3.18	0.001	2.2136317	24.65765
2.formalisation	1.483962	.5820968	1.01	0.314	-.6879099	3.201208
2.Genre	1.233241	.3487849	0.74	0.459	.7084538	2.146766
Education						
2	1.660891	.6952412	1.21	0.226	.7311853	3.772678
3	2.16965	1.09927	1.53	0.127	.8030137	5.857742
4	4.609475***	2.67133	2.64	0.008	1.480316	14.35319
Statut marital						
2	.700864	.3353709	0.15	0.332	.5619231	1.964025
3	.4203336*	.2328288	-1.39	0.054	.2491825	1.265661
4	1.575681*	.1883532	-1.92	0.054	.0915082	1.022573
5	.3058983	.4784613	-0.26	0.779	.2850486	2.560559
Religion						
2	.7008684	.2569748	-0.97	0.332	.3416189	1.437908
3	.420336	.1929264	-1.89	0.059	.1709646	1.033432
4	1.575688	.6558165	-1.09	0.275	.6969348	3.562448
5	.634681	.3350281	-0.86	0.389	.2254637	1.785997
6	1.684886	.9671205	0.91	0.363	.5469954	5.189891
Secteur						
2	1.173133	.6366571	0.29	0.769	.4049503	3.398543
3	.6862638	.3765319	-0.69	0.493	.2341331	2.011496
4	.3472004	.1919667	-1.91	0.056	.1174768	1.026144
5	.6522764	.3207938	-0.81	0.385	.2487741	1.710244
_cons	.089868	.0669861	-3.23	0.0001	.0208518	.3873243

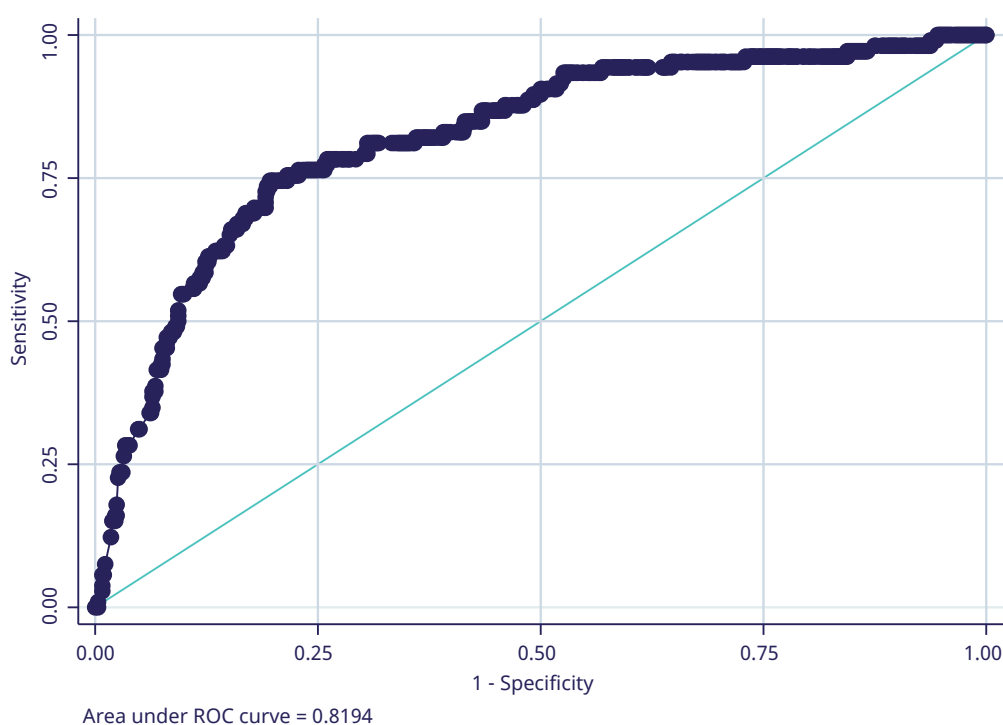
***<.01; **<.05; *<.1



7.3.2. Qualité de l'ajustement

La qualité de l'ajustement de la régression de la baisse de production et du chiffre d'affaires est déterminée à partir de la courbe ROC. Nous rappelons que la courbe ROC est une mesure du pouvoir prédictif des variables explicatives du modèle. Dans le cas de notre travail, cette proportion représente le nombre des PME dont le chiffre d'affaires a connu une baisse et dont les caractéristiques leur permettent réellement d'avoir une influence sur la résilience.

► Figure 29. Courbe ROC



Le graphique ci-dessus montre que la surface sous la courbe ROC est égale à 0,8194, soit 81,94 pour cent. Ainsi, le pouvoir explicatif des variables est de 81,94 pour cent. Ce qui nous permet de confirmer un bon ajustement.

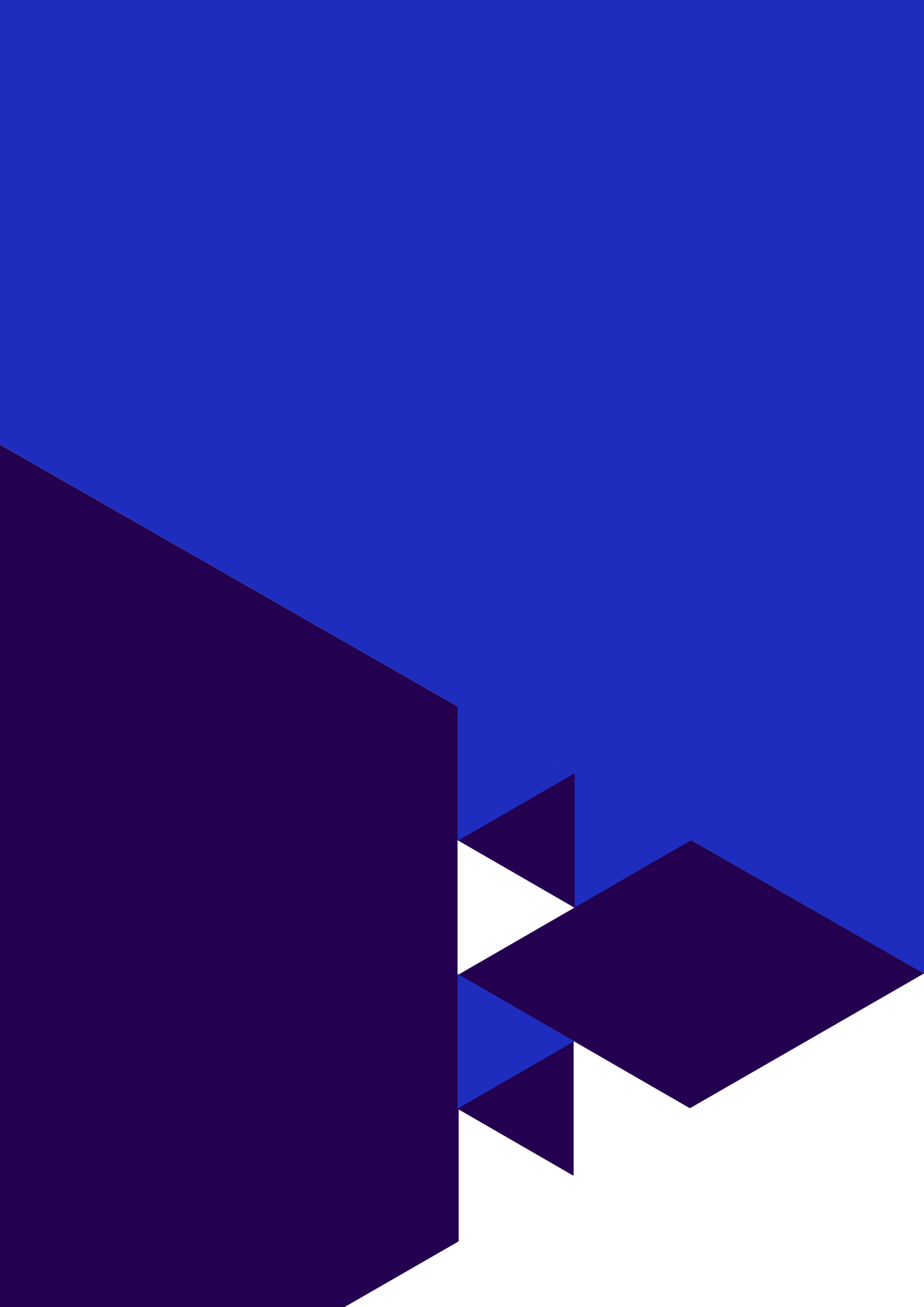
7.3.3. Interprétation des résultats

Les modalités pays 2 (Gabon) et pays 4 (RDC) sont statistiquement significatives, respectivement aux seuils de 1 pour cent et 5 pour cent avec un impact négatif sur le chiffre d'affaires comparativement à la modalité de référence pays 1 (Congo). En d'autres termes, la production des PME du pays 2 (Gabon) et du pays 4 (RDC) n'a pas connu de baisse comparativement à celle du Congo. Cela signifie que les PME du Gabon et de la RDC ont été plus résilientes aux crises que celles du Congo.



La modalité pays 5 (RCA) est statistiquement significative au seuil de 1 pour cent avec un impact positif sur le chiffre d'affaires. Cela signifie que la production des PME de la RCA a connu une baisse pendant la crise sanitaire comparativement à la production des PME de la modalité de référence pays 1 (Congo). Il importe de souligner que la RCA, en plus de la crise sanitaire et économique, est victime d'une crise politique due aux conflits entre l'Etat et les groupes armés qui contrôlent une partie du territoire.

La modalité commerce de la variable secteur d'activité est statistiquement significative au seuil de 10 pour cent avec un impact négatif sur le chiffre d'affaires. En d'autres termes, les PME qui exercent dans le commerce n'ont pas connu de baisse de la production comparativement aux PME du secteur agricole. Cela peut s'expliquer par le fait que, pendant la crise sanitaire, le secteur commercial et notamment le sous-secteur alimentaire a été moins contraint aux mesures barrières comparativement au secteur agricole avec notamment l'interdiction du trafic entre les départements et les provinces, entre les villes et les campagnes.





8.



► 8. GOUVERNANCE DES INSTITUTIONS D'INTÉGRATION RÉGIONALE ET RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ

8.1. Rôle du secteur privé dans l'intégration régionale

8.1.1. La place du secteur privé et des organisations d'employeurs dans la gouvernance des institutions d'intégration

Le secteur privé constitue le moteur de la croissance qui crée des emplois décents et offre des perspectives de développement plus inclusif. Il joue un rôle primordial dans tous les marchés où l'intégration régionale s'est accélérée. En effet, le rôle du secteur privé est incontournable dans la mobilisation des investissements privés, ce qui est essentiel pour une croissance soutenue de la productivité, l'augmentation des exportations et la gouvernance des institutions. Tous ces éléments participent à l'accroissement du commerce régional à l'échelle de l'Afrique centrale.

► Encadré 3. Les initiatives du secteur privé pour dynamiser l'intégration régionale en Afrique du Nord au sein de l'Union du Maghreb arabe (UMA)

Représentant pourtant un marché de quelque 90 millions d'habitants, l'UMA a un très bas niveau d'échanges commerciaux, comme le montre cet indicateur répété à l'envi: le commerce intramaghrébin ne représente que 3% des échanges globaux de ces pays, ce qui représente le taux d'intégration le plus faible au monde. Selon des chiffres officiels, aucun des cinq pays ne compte un de ses voisins maghrébins comme partenaire commercial majeur! Par ailleurs, depuis la création de l'UMA en 1989, trente-sept accords ont été signés mais rares sont ceux qui ont été concrétisés. Depuis 2005, plusieurs sommets ont voulu réactiver l'idée de l'UMA mais ce n'est que lors de la 5ème Conférence sur l'intégration économique maghrébine, tenue le 8 janvier 2013 à Nouakchott, que la Banque maghrébine d'investissement et de commerce extérieur (BMICE) a pu entrer en activité. Cette non-intégration a un coût élevé qu'il n'est pas difficile de calculer et se traduit aujourd'hui par un paysage économique plutôt morose, des économies fragmentées et un potentiel de croissance largement sous exploité. Pourtant, une intégration plus poussée des pays du Maghreb, associée à un régionalisme ouvert, pourrait entraîner une augmentation du produit intérieur brut de 50 pour cent en dix ans. Elle pourrait aussi créer pour chaque pays entre 2 et 3 pour cent de PIB supplémentaire par an, comme l'avait affirmé Christine Lagarde, alors Directrice générale du Fonds monétaire international (FMI), en se basant sur des études faites par ce dernier.



► **Encadré 3. Les initiatives du secteur privé pour dynamiser l'intégration régionale en Afrique du Nord au sein de l'Union du Maghreb arabe (UMA) - (Suite)**

Sommes-nous donc en train d'assister à l'entrée en scène d'un nouvel acteur qui, lassé d'attendre que les politiques de la région mettent en œuvre l'intégration régionale, a décidé relancer le processus à sa manière? Le secteur privé maghrébin est-il assez développé pour prendre ainsi les devants? La réponse est oui, puisque le secteur privé est en train d'élargir son espace d'initiatives et de prérogatives dans la région. C'est dans cette perspective que se sont inscrites quelques initiatives récentes du secteur privé nord-africain, dont:

- Une table ronde organisée en Tunisie en février 2013 par le Maghreb Economic Forum sur le thème «L'intégration maghrébine: un moteur pour la création d'emplois?» qui a souligné qu'il n'y avait aucune raison objective pour que le Maghreb reste désuni, tant il se distingue par de nombreux facteurs rassembleurs plus importants que ceux qui pourraient différencier ses peuples. La réunion a aussi identifié les grandes pistes d'action commune - donc intégrante - qui existent dans maints domaines comme l'énergie, le transport et l'interconnexion des systèmes financiers, et qui offrent des opportunités réelles pour l'accélération de coopérations sectorielles pouvant conduire à un maillage progressif des économies maghrébines.

- Une table ronde tenue en partenariat avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique en octobre 2013 sur le thème «Intégration financière et coopérations fonctionnelles en Afrique du Nord: le rôle des acteurs privés». À cette occasion, les participants ont convenu que l'intégration financière représentait l'un des paramètres structurants du projet de marché régional car elle peut dynamiser les échanges commerciaux et promouvoir les investissements intra-Afrique du Nord. La table ronde a ainsi recommandé entre autres actions d'entreprendre la création d'un fonds régional de soutien aux PME et la mise en place d'une plateforme d'informations et d'échanges sur la région, en partenariat avec les organisations patronales. Une autre recommandation à l'adresse de l'Union maghrébine des banques et l'Union maghrébine des employeurs porte sur la nécessité de former un lobby d'influence auprès des décideurs, afin de les aider à formuler et à concrétiser dans les faits des politiques adéquates pour promouvoir et accélérer l'intégration financière.

- Le troisième Forum des entrepreneurs maghrébins organisé à Marrakech les 17 et 18 février 2014, auquel la CEA a aussi participé, dont le thème – et l'objectif – était justement de «relancer l'intégration économique de l'UMA à travers une initiative du secteur privé». Le Forum a réaffirmé la volonté des patronats maghrébins de s'investir davantage dans le débat sur l'intégration régionale et de contribuer de manière plus concrète aux actions destinées à la promouvoir. Le Forum a pris acte de la signature d'un Protocole d'entente entre l'Union maghrébine des employeurs et l'Union maghrébine des banques visant à mener ensemble cette action, et a adopté une feuille de route relative à «l'Initiative maghrébine pour le commerce et l'investissement».

Au cours des débats, le modèle de l'ASEAN a souvent été cité en exemple pouvant inspirer les pays de l'UMA. Comme l'a expliqué David Laborde, chercheur à l'International Food Policy Research Institute, contrairement à l'Union européenne, le processus d'intégration au niveau de l'ASEAN s'est fait par le bas. Le secteur privé y est en avance par rapport aux gouvernements qui essaient de le rattraper et de répondre à ses besoins.



► **Encadré 3. Les initiatives du secteur privé pour dynamiser l'intégration régionale en Afrique du Nord au sein de l'Union du Maghreb arabe (UMA) - (Suite)**

Ce modèle est-il envisageable dans notre région?

Quoi qu'il en soit, une remise à niveau diligente et bien structurée du processus d'intégration en Afrique du Nord n'est plus un choix. Elle est aujourd'hui une nécessité pour réussir le pari de la transformation structurelle qui s'impose à la région, si celle-ci veut se construire en bloc économique puissant, à l'instar des pôles de croissance d'Europe, d'Amérique et d'Asie.

Le secteur privé est assez bien outillé pour être l'un des piliers de cet ambitieux projet et y jouer le rôle qui lui revient de droit et de fait, mais comment assurer la convergence sur la durée entre la détermination du privé et la volonté du politique? C'est là toute la question.

Source: www.UNECA.org

8.1.2. Le secteur privé et l'intégration régionale en Afrique centrale: le rôle de l'UNIPACE

L'Union des patronats d'Afrique centrale (UNIPACE) a été créée en 1997. Les membres fondateurs sont les suivants: le Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM), le Groupement interprofessionnel centrafricain (GICA), l'Union patronale et interprofessionnelle du Congo (UNICONGO), la Confédération patronale gabonaise (CPG) et le Conseil national du patronat tchadien (CNPT). Cette union a plusieurs objectifs dont celui de développer la solidarité et la coopération entre les organisations patronales de la sous-région, d'œuvrer pour le renforcement de l'intégration régionale en Afrique centrale⁴. Cette institution joue un rôle important de plateforme du secteur privé de l'Afrique centrale et d'interlocuteur de la CEMAC, de la CEEAC, et des partenaires au développement (BAfD, Banque mondiale, Union européenne...) pour tous les dossiers touchant le secteur privé. L'UNIPACE a lutté pour la facilitation de la circulation des biens et personnes dans la zone communautaire, jusqu' à l'obtention d'un passeport unique CEMAC. De même, l'UNIPACE négocie et discute au niveau de l'OMC les APE dans le cadre de la CEMAC. Au niveau financier, grâce à l'intervention de l'UNIPACE, la BEAC a recommandé aux banques de la zone d'alléger les conditions appliquées aux entreprises en matière de crédits et de remboursements.

Cependant, les capacités de cette organisation sont encore limitées, surtout dans les pays membres. Dans les pays de l'Afrique centrale, les organisations patronales peinent à devenir des interlocuteurs respectés par les gouvernements, sollicités par ceux-ci pour prendre des décisions qui engagent le secteur privé. Dans beaucoup de cas, les décisions sont prises sans concertation et les entreprises et leurs organisations sont mises devant le fait accompli. La faiblesse du secteur privé, sa capacité limitée de lobbying auprès des administrations publiques, l'existence de plusieurs organisations patronales qui souvent se font concurrence, le fait que ces organisations tendent à privilégier la défense des intérêts corporatistes, l'approche de certaines entreprises basée uniquement sur la maximisation de leurs bénéfices et le refus de jouer un rôle dans le développement économique et social du pays, la conception

4 Voir les statuts de l'UNIPACE, adoptés le 27 juin 2015, pages 2-3



de l'administration considérant le secteur privé uniquement comme source de recettes publiques, sont autant de facteurs qui empêchent l'instauration d'un véritable dialogue entre le secteur public et le secteur privé.

Le BIT entend soutenir l'UNIPACE dans la mise en œuvre de son élargissement à la RDC, à l'Angola et à la Guinée équatoriale. Actuellement, l'UNIPACE s'implique sur les dossiers du secteur privé de la zone CEMAC, à savoir: la négociation des APE entre l'Afrique Centrale et l'UE, ainsi que les problèmes de la libre circulation des personnes au sein de la communauté et de la nouvelle réglementation de change de la zone CEMAC. Mais, elle a besoin de plus de visibilité et de moyens pour faire entendre sa voix.

► **Encadré 4. Les organisations du secteur privé en Afrique centrale: une analyse du Centre du commerce international (CCI)**

En **Angola**, seule la Chambre de commerce et d'industrie d'Angola a répondu au questionnaire et se positionne clairement comme organisation faîtière nationale. A côté figurent également deux organisations qui, bien que n'ayant pas répondu au questionnaire, semblent avoir une vocation nationale et couvrir un large nombre de secteurs: l'Association industrielle d'Angola, qui est une organisation patronale, et l'Association des jeunes entrepreneurs qui se positionne comme représentative des PME. Les organisations de femmes d'affaires répertoriées sont deux: la Fédération des femmes entrepreneures d'Angola, qui communique par blog mais pour laquelle aucune information n'est encore disponible, et l'Association des femmes d'affaires de Luanda. Cette dernière a contribué à une étude récente de la SFI (Banque mondiale) sur la situation des femmes entrepreneures à Luanda. Enfin, sont présentes en Angola diverses associations professionnelles à vocation géographique ou sectorielle plus limitée. Parmi les associations professionnelles nationales, certaines semblent plus actives que d'autres (banque, mil, ingénierie civile et travaux publics). Notons qu'en Angola, sur le plan régional, le secteur privé semble s'intéresser davantage à la région sud-africaine et à la configuration de la SADC qu'à celle de l'Afrique centrale.

Au **Burundi**, le secteur privé s'organise assez bien. Les différentes organisations professionnelles et la chambre de commerce ont créé, avec l'appui de l'Union européenne, une organisation faîtière dont le principe semble rencontrer un consensus général, la Chambre fédérale d'industrie et de commerce. Celle-ci doit cependant encore s'organiser et faire ses preuves. Quant à la chambre de commerce, elle souffre d'une crise de légitimité. Elle a de plus vu suspendre les subventions automatiques de l'Etat. Plusieurs entreprises ont en outre fondé d'autres associations professionnelles, telles que l'Association des industriels du Burundi, l'Association des commerçants du Burundi, le Burundi Enterprise Network et l'Association des femmes d'affaires du Burundi. Les femmes d'affaires en particulier semblent assez dynamiques pour la promotion des intérêts de leurs membres. Elles ont développé un plan d'action 2008-2012 et créé la Caisse coopérative d'épargne et de crédit mutuel en faveur d'un public essentiellement féminin. Cela étant, au Burundi comme en Angola, l'avenir politique et commercial semble s'ancrer moins dans l'intégration régionale de l'Afrique centrale que dans une configuration autre, en l'espèce celle de la Communauté est-africaine. C'est peut-être la raison pour laquelle aucune organisation n'a répondu au questionnaire.



► **Encadré 4. Les organisations du secteur privé en Afrique centrale: une analyse du Centre du commerce international (CCI) - (Suite)**

Au **Cameroun**, il existe une multitude confondante d'organismes professionnels, syndicats de producteurs, entrepreneurs, transporteurs et autres. Chaque filière est représentée au sein de chaque région par des organismes distincts. C'est dire si des organisations faïtières sont indispensables. Or, au Cameroun la rivalité entre celles qui prétendent exercer ce rôle est impressionnante. Il n'existe dès lors aucune organisation faïtière en mesure de fédérer l'ensemble du secteur privé. Néanmoins quelques-unes d'entre elles sortent du lot. Le GICAM, l'organisation patronale, est particulièrement bien équipée pour traiter toute problématique liée au commerce international et à l'intégration régionale, de manière indépendante du gouvernement. Il assure en outre le secrétariat de l'Union des patronats d'Afrique centrale (UNIPACE) et est impliqué dans toutes les initiatives de dialogue public-privé au niveau national et régional. Il fait ainsi figure de champion. Il souffre cependant d'un manque de légitimité auprès de nombreux acteurs. Il véhicule encore une image de soutien aux investisseurs étrangers qui le voient perpétuer les mécanismes d'économie de comptoir. Il est aussi contesté par les femmes d'affaires, bien que dans le cadre de son programme ACCESS il développe des activités en leur faveur, et par les jeunes entrepreneurs du MECAM. La chambre de commerce et d'industrie également admet ne coopérer que fort peu avec le GICAM et s'estime beaucoup plus représentative que lui des PME et des petits producteurs, y compris dans le secteur informel. La capacité d'action du GICAM est indéniable.

En **République centrafricaine**, seule la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA) a répondu au questionnaire. Cette organisation bénéficie d'une bonne représentativité et se positionne comme organisation faïtière dans le pays. Elle souhaite rendre des services concrets d'identification des barrières aux échanges en plus de sa participation plus générale au dialogue public-privé en matière commerciale. Cependant, bien que bénéficiant d'un nombre intéressant de salariés, elle reste sous-équipée et relativement peu préparée à affronter les questions techniques les plus pointues relatives au commerce international et à l'intégration régionale. A côté d'elle, on trouve le Groupement interprofessionnel de Centrafrique, représentant les grandes entreprises et l'Union nationale du patronat centrafricain, lesquels souhaitent aussi participer au dialogue public-privé en matière commerciale pour le compte de leurs membres. Quant aux femmes d'affaires, les affiliations, capacités et ambitions de leur association ne sont pas certaines, mais sans doute celles-ci ne voudront pas s'effacer non plus devant leurs pairs dans le cadre du dialogue public-privé. Les limites des capacités de toutes ces organisations apparaissent cependant de manière assez évidente. Leur implication aux côtés de la Chambre de commerce n'en est pas moins essentielle.

En **République démocratique du Congo** (Kinshasa), il existe aussi plusieurs organisations professionnelles et sectorielles. Deux organismes cependant ont, beaucoup plus que les autres, vocation à représenter le secteur privé au niveau national, quoiqu'ils aient aussi parfois du mal à asseoir leur influence sur tout le territoire: il s'agit d'une part de la Fédération des entreprises du Congo qui est la chambre de commerce nationale mais qui, malgré ses 3 000 membres et son secrétariat important, est perçue par certains comme liée aux intérêts des grandes entreprises et des multinationales. D'autre part, il s'agit de l'Association des femmes cheffes d'entreprises. Cette dernière bénéficie de réseaux importants de femmes d'affaires sur tout le continent, mais souffre d'un manque flagrant de capacités au niveau de son secrétariat. Ces deux organismes dialoguent déjà avec leur gouvernement sur des questions commerciales mais se plaignent des mêmes limites et contraintes à ce dialogue que celles qui existent dans la région en général. Les deux organisations ont répondu au questionnaire.



► **Encadré 4. Les organisations du secteur privé en Afrique centrale: une analyse du Centre du commerce international (CCI) - (Suite)**

En **République du Congo** (Brazzaville), la représentation du secteur privé apparaît assez morcelée. Il existe deux organisations patronales assez actives et qui participent déjà au dialogue avec le gouvernement en matière de politique commerciale: l'Union patronale et interprofessionnelle du Congo (UNICONGO), réputée proche des intérêts des grandes entreprises et des multinationales, et la Confédération générale du patronat congolais (COGEPACO), réputée quant à elle plus proche des intérêts des PME. Ces dernières sont aussi représentées par le Forum des jeunes entreprises du Congo, l'Union congolaise des petites et moyennes entreprises (UCPME) et, pour ce qui concerne les femmes, le Groupement des femmes pour l'approvisionnement divers (GFAD). Il existe aussi deux chambres de commerce, celle de Brazzaville qui se préoccupe des PME et petits agriculteurs et celle de Pointe Noire, plus puissante et réputée proche des grandes entreprises. Aucune de ces organisations ne semble l'emporter sur l'autre, à part les poids lourds que sont l'UNICONGO et la chambre de commerce de Pointe Noire. Il sera important de mieux rationaliser la représentation des PME, tout en maintenant une représentation spécifique pour les femmes.

Au **Gabon**, le secteur privé est représenté essentiellement par sa puissante Confédération patronale, poids lourd, mais réputé proche des intérêts pétroliers, sa chambre de commerce et par des organisations émanant des PME, en particulier le Réseau des femmes cheffes d'entreprises. Les organisations représentatives du secteur privé gabonais sont généralement perçues comme hermétiques aux règles de la transparence et à l'intégration régionale. La CEEAC et les bailleurs expriment généralement leurs difficultés à impliquer ces organisations dans leurs activités. Les mêmes plaintes sont exprimées par les organisations faïtières des autres pays qui n'ont pas l'impression qu'il existe une volonté des organismes gabonais de réellement participer à des réseaux régionaux, bien que par exemple, la Confédération patronale soit membre de l'UNIPACE. Elle semble également bien structurée, organisant son travail en commissions thématiques et disposant d'un site web propre. Il convient de noter qu'aucun de ces organismes n'a rempli le questionnaire et qu'il n'a pas été possible pour l'expert international de les rencontrer pendant son séjour à Libreville.

En **Guinée équatoriale**, la représentation du secteur privé semble se limiter à la chambre de commerce, d'agriculture, d'industrie et des forêts de Bioko (CCI). Une organisation patronale, l'Unión General de Empresas Privadas de la República de Guinea Ecuatorial (UGEPRIGE), a été créée en 2000 par le Gouvernement d'Obiang dans le but premier d'apparaître à l'OIT et d'y effectuer une présentation sur la liberté syndicale dans le pays. Il semblerait que ce soit actuellement une coquille vide. Le secteur privé n'est donc que relativement peu représenté en Guinée équatoriale par une chambre de commerce qui, bien qu'elle ait répondu au questionnaire, reconnaît elle-même ses limites techniques et structurelles.

A **Sao Tomé-et-Principe**, le secteur privé est encore très limité et sa représentation embryonnaire. Elle est essentiellement incarnée par la chambre de commerce. Il existe aussi une représentation distincte des femmes entrepreneures et professionnelles.



► **Encadré 4. Les organisations du secteur privé en Afrique centrale: une analyse du Centre du commerce international (CCI) - (Suite)**

Au **Tchad**, la représentation du secteur privé au niveau national est dominée par la Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture, des mines et de l'artisanat (CCIAMA). C'est le seul organisme qui a répondu au questionnaire et qui semble représentatif et structuré de manière professionnelle. Il dispose d'un personnel important et de modes de communication modernes, y compris un site web. Il n'en reste pas moins qu'il souffre également d'un manque de capacités techniques en matière de politique commerciale. A ses côtés, il convient de tenir compte, sur le plan général, du Conseil national du patronat tchadien, lequel cependant ne semble pas fortement intervenir dans les questions relatives à la politique commerciale, et de l'Association des femmes commerçantes et cheffes d'entreprise du Tchad (AFCCET). Ces dernières, en revanche, semblent faire preuve d'un dynamisme généralement observé sur le terrain. Trois organismes professionnels ont également répondu au questionnaire, à l'instigation de la chambre de commerce. Il s'agit de l'Association tchadienne de la filière cuir, l'Interprofessionnelle avicole du Tchad et la Faîtière des organisations des pêcheurs du Tchad. Leurs activités relatives au dialogue public-privé semblent se faire essentiellement par l'intermédiaire de la chambre de commerce.

Source: CCI, Rapport sur le programme d'appui au secteur privé en Afrique centrale, 2010



▶ 9.



► 9. LE CADRE DU DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ ET DU DIALOGUE SOCIAL

La participation de la société civile, des consommateurs, entrepreneurs, salariés, citoyens, associations, etc. à l'élaboration des politiques publiques répond au besoin de l'Etat et du gouvernement d'asseoir leur *légitimité* en améliorant la *transparence*, la *qualité* et l'*efficacité* de leurs politiques. Dans le cas particulier de l'élaboration des *politiques économiques*, les entreprises privées et les milieux d'affaires dont le rôle central dans la création de richesse nationale est désormais largement reconnu ont évidemment vocation à être associés, surtout en cette période où les pays d'Afrique Centrale font face à des crises successives.

9.1. Le rôle du dialogue public-privé et du dialogue social

Le dialogue entre gouvernement et acteurs non étatiques (c'est-à-dire «privés») de la vie économique est considéré comme une institution au sens de la «Nouvelle économie institutionnelle» (Williamson, 2000):

- i) il définit certaines des *règles du jeu* destinées à organiser les interactions entre le secteur privé et l'Etat. Ces règles sont formelles (procédures du dialogue) et substantielles (accords et engagements). A cet égard, le dialogue public-privé constitue un mécanisme de coordination consistant en une relation d'échange («exchange system») qui s'appuie elle-même sur l'existence possible de gains mutuels par opposition à des modalités de coordination reposant sur la contrainte («threat system») ou l'altruisme («integrative system»)⁵.
- ii) il est également une «*plateforme*» d'interaction entre l'Etat et le secteur privé et à ce titre une organisation. Celle-ci peut être très informelle ou très «institutionnalisée».

A ce double titre, le dialogue est susceptible d'instaurer la transparence et la confiance entre les acteurs, permettant ainsi de surmonter les défaillances du marché⁶ communément identifiées par la littérature néo-institutionnelle. Les deux parties y trouvent alors un intérêt.

5 Boulding (1978)

6 La notion d'«échec» ou de «défaillance» du marché désigne l'incapacité de ce dernier à produire une allocation optimale des ressources. Le caractère monopolistique ou oligopolistique d'un marché constitue une source d'échecs du marché, en particulier lorsque l'activité économique en cause, parce qu'elle est caractérisée par des rendements d'échelle croissants, est marquée par l'existence de fortes barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents et donc débouche sur l'existence de monopoles naturels. L'incapacité du marché à internaliser l'existence d'externalités et à produire des «biens publics» constitue une autre source traditionnelle d'échecs du marché.



En effet, selon Meisel (2004), le dialogue public-privé constitue l'un des instruments pour modifier la perception des milieux d'affaires, gagner en crédibilité et asseoir sa réputation d'Etat favorable au développement du secteur privé. L'auteur explique ainsi comment, en France, durant la période des «Trente glorieuses», l'Etat est parvenu à coordonner et faire converger les anticipations de croissance entre partenaires sociaux, à créer un climat de confiance entre syndicats, entreprises et secteur public et in fine à favoriser l'investissement, en menant un dialogue approfondi avec ces acteurs de l'économie. Dans le cas du Mexique, la Banque mondiale (2001) souligne combien les mécanismes consultatifs associés au Pacte de solidarité économique (programme de stabilisation mis en place à la fin des années 1980) ont contribué, dans les années 1990, à partir d'une situation de méfiance réciproque, à «créer une compréhension accrue, une plus grande confiance, et à établir des réseaux de sociabilité» entre les principaux dirigeants d'entreprises et le gouvernement.

Selon Ghislain Nzinzi (2014), le partenariat public-privé ainsi que le principe du dialogue social jouent trois rôles du point de vue théorique:

► **Ils sont une solution libérale pour optimiser la qualité des services publics: l'avantage du partenariat est ici de favoriser le financement immédiat d'ouvrages publics et éventuellement le partage des risques.**

► **Ils constituent une alternative innovante et efficace pour la relance des économies: le partenariat et le dialogue permettent d'activer tous les leviers possibles (cadre réglementaire attractif, fiscalité, fiabilisation de l'environnement des affaires, coût du travail, zone franche, etc.) afin de mobiliser les ressources financières, technologiques et économiques, locales ou étrangères, nécessaires à la réalisation de grands projets d'infrastructures.**

► **Ils constituent un vecteur de développement économique: un partenariat public-privé bien cerné économiquement, juridiquement et techniquement, débouchant sur un cahier des charges qui définit clairement les responsabilités et les risques, peut éventuellement constituer un vecteur du développement économique. Pour cela, l'Etat devrait donc rapidement mettre en place, par exemple, une feuille de route stratégique de *pôles de compétitivité* regroupant les partenaires publics et privés, les industriels, les experts ou spécialistes, les universitaires-chercheurs, la société civile, etc.**

► **Encadré 5. Situation du dialogue public-privé en Afrique centrale**

Il existe peu de cas concrets connus de réussite du dialogue public-privé au niveau régional. D'une manière générale, tous les acteurs de ce dialogue considèrent qu'il est encore peu effectif quoique présent. D'après l'enquête menée, les acteurs de terrain et les organisations intermédiaires souhaitent presque tous la mise en place d'un mécanisme organisé, statutaire et légitime encadrant le dialogue public-privé au niveau régional. Ils admettent tous qu'aucune structure existante ne peut assumer seule ce rôle, compte tenu soit de capacités lacunaires, soit de leur historique de représentation de groupes d'intérêt différents. Ainsi, l'opinion générale qui se dégage est qu'une fédération des actions de ces organisations doit être mise en place et structurée de manière à asseoir leur légitimité et leur crédibilité à long terme auprès des pouvoirs publics. Elle ne devrait cependant pas supplanter les organisations existantes qui gardent toute leur utilité auprès de leurs membres.

Source: Centre du commerce international, 2010



En Afrique centrale, la nature du dialogue public-privé varie d'un pays à un autre. Dans certains pays, il est mieux structuré et a contribué à la relance des filières de production. Dans d'autres pays, le dialogue est à la traîne et peine à s'organiser et à surmonter la méfiance entre les institutions publiques et le secteur privé. Deux cas peuvent illustrer ces deux tendances contradictoires: celui du Cameroun et celui du Congo.

9.2. Le cas camerounais

Il est utile de rappeler qu'il existe depuis longtemps dans ce pays une tradition consistant à associer le secteur privé à la formulation et à la mise en œuvre des politiques publiques, surtout que le pays a adopté le libéralisme économique depuis les années 1960. L'exemple de la politique avicole est très illustratif. En effet, suite à la crise provoquée par la grippe aviaire au début des années 2000, l'Etat camerounais avait pris la mesure d'interdire l'importation de volaille dans le pays pour protéger la santé des populations. Mais, une telle mesure ne pouvait qu'avoir de sérieuses conséquences sur le plan alimentaire puisque le poulet est l'un des produits carnés les plus consommés. Pour pallier cette difficulté, le gouvernement a instauré une concertation avec le secteur privé pour voir comment produire sur place de grandes quantités de volaille et ainsi satisfaire les besoins des consommateurs et à terme devenir autosuffisant sur ce produit. La concertation a permis d'estimer à 10 milliards de FCFA le coût de l'investissement nécessaire à la relance de la filière avicole. L'Etat a apporté 2 milliards de FCFA et le secteur privé 8 milliards. Cet investissement a permis de relancer la filière et d'obtenir l'autosuffisance du Cameroun dans la production du poulet de chair.

► Encadré 6. Situation du dialogue public-privé au Cameroun

L'instance de dialogue public-privé la plus structurée est le Cameroun Business Forum (CBF). Il est présidé par le Premier ministre et se réunit une fois par an, avec la participation de 200 à 400 personnes issues de tous les horizons de l'économie, sous forme de grand forum avec des exposés, des ateliers, qui débouche sur des recommandations à suivre. Cette instance est financée par la Banque mondiale (SFI).

Mais au cours de la session de 2020, le GICAM a proposé au gouvernement une réforme profonde du CBF, avec un format plus réduit et plus opérationnel, un nombre d'intervenants limité. Le GICAM a aussi proposé la mise en place d'une structure d'évaluation des recommandations sur la base d'indicateurs à définir.

Source: Extrait du rapport d'entretien avec le GICAM (Douala)



9.3. Le cas congolais

C'est l'inverse du cas camerounais. Le dialogue public-privé a été instauré formellement dans le pays et une organisation a été mise en place à partir de 2015. Mais, en pratique, cette organisation n'est pas opérationnelle et le climat entre l'Etat et le secteur privé est peu collaboratif.

Selon l'organisation patronale UNICONGO (Rapport d'activités 2017), depuis plus de deux ans, le secteur privé observe un chevauchement et une multiplication des contrôles de l'administration:

- *Contrôles légaux*, mais dont le caractère intempestif, répétitif et extensif constitue un harcèlement pour les entreprises privées (douanes, impôts et commerce);
- *Contrôles sortant du cadre légal* et portant sur des domaines relevant d'autres administrations ou des domaines tout simplement non prévus par la loi.
- *Contrôles au champ illimité*, pouvant s'étendre sur tous les domaines en se basant sur des textes dont les dispositions vagues ouvrent la porte à tous les contrôles dans les entreprises privées, même dans les domaines déjà soumis aux contrôles d'autres administrations publiques.
- *Contrôles exercés par les administrations départementales et par les directions générales.*

En 2017, les entreprises du secteur commercial par exemple ont subi 15 contrôles en moyenne de la part des douanes, impôts, commerce, police, mairie, etc. (UNICONGO 2017). Ces contrôles jugés intempestifs par le secteur privé montrent clairement que le dialogue public-privé n'est pas efficace et que le climat entre les deux entités demeure dominé par la méfiance et non par la concertation et le dialogue.

Au Congo, le cadre du dialogue public-privé est bien défini mais la mise en œuvre pose problème. Dès lors, ce cadre n'est pas opérationnel. Une des raisons peut être le fait qu'il n'est dirigé pas par un membre du gouvernement mais par une personnalité privée. La position du gouvernement sur le dialogue Etat-privé est ambiguë, car celui-ci prend des décisions clés sans concertation préalable avec le secteur privé. Par exemple, la détermination des prix de péage sur la route Brazzaville-Pointe-Noire, s'est faite sans un travail approfondi entre les ministères (Transports, PME, Commerce...) et les partenaires du secteur privé. Les prix ont été fixés de façon arbitraire sans prendre en considération le contexte de l'intégration régionale et de la compétitivité de l'économie congolaise. Pour une même distance, le prix du péage au Cameroun est de 10 000 FCFA, alors qu'au Congo il s'élève à 30 000 FCFA.



► Encadré 7. Un exemple d'Etat développementaliste en Afrique

Le Botswana et Maurice font partie des Etats africains modèles ayant réussi à installer dans leur pays une gestion exemplaire des ressources (Arthur Sulve, 2012). Alors qu'il était un des pays les pauvres d'Afrique au moment de l'indépendance, le Botswana a connu une croissance phénoménale avoisinant les 13,9 pour cent entre 1965 et 1980, et 11,3 pour cent entre 1980 et 1989. Le pays est passé de la catégorie des plus pauvres d'Afrique à celle de pays à revenu intermédiaire d'après les évaluations réalisées par la Banque mondiale. La plupart des analystes le considèrent comme un cas d'exception et comme un modèle de réussite économique. Ils notent plus particulièrement la manière dont le pays a géré l'aubaine constituée par la découverte de gisements de diamants. Le Botswana, qui dispose d'importantes ressources diamantifères, a su éviter les niveaux élevés de corruption et d'instabilité rencontrés dans d'autres pays d'Afrique riches en ressources, en partie parce que l'élite politique et administrative en place après l'indépendance était guidée par des valeurs d'éthique, par l'intérêt national, et ne comptait pas sur ses fonctions pour détourner et accumuler des richesses (Sebudubudu et Lotshwao, 2009). La relation entre le gouvernement et la compagnie multinationale De Beers est fondamentale pour la réussite du Botswana, pour l'économie et la gouvernance politique du pays. Le gouvernement botswanais et de Beers ont, en partenariat, formé la De Beers Botswana Mining Company (ou DEBSWANA), chargée de l'exploitation et de la gestion des diamants du pays. L'accord passé entre le Botswana et De Beers autorise une copropriété et une allocation des revenus générés par l'industrie du diamant à 50/50. Ce partenariat a été décrit comme l'un des plus réussis et l'un des plus avantageux à avoir été conclu entre un pays en développement et une multinationale.

Source: Centre du commerce international, 2010

9.4. Les difficultés de l'émergence d'un Etat «développementaliste» en Afrique centrale

Plusieurs difficultés majeures entravent l'émergence d'un Etat résolument ancré dans la mise en œuvre des politiques de développement. Des phénomènes comme la corruption, la prédation, la faiblesse de l'administration et même la «criminalisation de l'Etat» (Bayart et coll., 1997) deviennent des obstacles qu'il importe de surmonter. Les ressources publiques ainsi privatisées sont partiellement redistribuées au bénéfice de réseaux de clientèles politiques et sociales, irriguant l'ensemble de la société, et qui soutiennent ces «entrepreneurs» politiques. Dans ce contexte, la distinction entre l'Etat et la société devient largement fictive: la notion de «société civile», dans son acception usuelle d'organisation de la société autonome par rapport à l'Etat, devient à bien des égards confuse.

Cette absence d'autonomie de la «société civile» face à l'Etat concerne également les milieux d'affaires dont les liens avec l'appareil d'Etat sont multiformes. Les «entrepreneurs» politiques (dirigeants gouvernementaux, hauts fonctionnaires) peuvent à l'occasion être d'importants entrepreneurs au sens littéral du terme cette fois-ci (c'est-à-dire économique), et faire fonctionner la machine étatique au service de leurs intérêts industriels et commerciaux. Cette situation de collusion contribue naturellement à vider de son sens l'idée de «dialogue public-privé».



► Encadré 8. Etat et «patrimonialisme» en Afrique

La plupart des africanistes convergent dans leurs analyses pour souligner qu'en Afrique l'Etat n'est pas parvenu à s'émanciper de la société, ni à surmonter une forme de relation patrimoniale (patrimonialisme) avec cette dernière. Fondamentalement, il n'existe pas de bureaucratie «wébérienne» en Afrique. La relation entre l'administration et la société demeure placée sous le signe de l'attribution de faveurs, et la distinction entre la sphère publique et privée pour les fonctionnaires (quel que soit le niveau hiérarchique considéré) est souvent ténue. En ce sens, l'Etat en Afrique est peu institutionnalisé et demeure profondément imbriqué dans la société. Les modalités de recrutement des fonctionnaires sont largement népotiques. Les loyautés interpersonnelles au sein de l'appareil d'Etat et entre l'administration et le pouvoir politique l'emportent souvent sur l'application des règles en principe établies par la loi et les normes officielles qui président au fonctionnement de la machine «bureaucratique» (qui de facto ne l'est que superficiellement, au sens wébérien du terme tout du moins).

Au-delà de cette convergence d'analyse, Chabal et Daloz (1999) distinguent trois paradigmes théoriques qui ont, de manière différenciée, tenté de rendre compte du fonctionnement et de la nature de l'Etat en Afrique:

1) L'Etat *néo-patrimonial*. Cette approche que l'on trouve en particulier développée chez Médard (1991) soutient que l'Etat africain a conservé de la période coloniale la structure apparente de l'Etat moderne à l'occidental, mais les mécanismes et les rouages, c'est-à-dire le fonctionnement effectif, sont dérivés de normes ancestrales et patrimoniales. La légitimité politique est le fruit d'une interaction entre ces deux éléments. Les élites doivent en effet lutter pour le contrôle de l'Etat qui devient l'instrument d'intérêts privés. En ce sens, le système politique n'est plus complètement traditionnel (mais néo-traditionnel) car il faut contrôler les apparences de l'Etat à l'occidental pour faire fonctionner le système patrimonial en son sein. Mais l'Etat est également «illusoire» car son fonctionnement a largement lieu dans l'informel et l'Etat de droit est faible.

2) L'Etat *hybride* qui considère que l'Etat en Afrique est un mélange de normes occidentales héritées de la période coloniale et de valeurs issues du système social africain. Cette approche est développée par Bayard (1989). Elle souligne ainsi l'émergence d'un Etat spécifiquement indigène. Et cet Etat est un instrument d'«accumulation primitive» pour les élites politiques. Il s'agit d'une théorie de l'Etat «rhizome» dont les apparences institutionnelles dissimulent un complexe de relations, de luttes et de rivalités ancestrales.

3) L'Etat *transplanté*. Cette approche, que l'on trouve par exemple développée chez Badie (1992), soutient que le transfert d'éléments structurants de l'Etat occidental en Afrique est un échec, notamment en raison de spécificités culturelles. Autrement dit, les éléments issus de l'Etat occidental ont commencé à fonctionner différemment du modèle à partir du moment où ils ont été «transplantés» dans un contexte africain. Dans le même temps, la plupart des fonctions de l'Etat moderne ont cessé de fonctionner. Dans ces conditions, l'Etat africain n'a plus rien à voir avec l'Etat occidental. Il n'est donc pas une forme étatique hybride mais une forme sui generis. En l'occurrence, il s'agit d'un modèle dysfonctionnel incapable de «domestiquer» la violence interne.

Références:

MEDARD, J.-F. (1991), Etats d'Afrique. Formations, mécanismes, crises (Paris, Karthala)

BAYART, J.-F. (1989), L'Etat en Afrique. La politique du ventre (Paris, Fayard)

BADIE, B. (1992), L'Etat importé. Essai sur l'occidentalisation de l'ordre politique (Paris, Fayard)



9.5. Le secteur privé national et ses contraintes

Plusieurs auteurs comme Eifert et coll. (2003), Copinschi et Favennec (2003) soulignent que la situation du secteur privé dans les pays les moins avancés est précisément celle d'un secteur privé faible et largement informel. Plus exactement, ces pays sont souvent caractérisés par le dualisme de leur secteur productif: quelques grands groupes internationaux et plus rarement locaux exploitent les principales ressources du pays (comme le pétrole et le bois dans le cas de la CEMAC) et coexistent avec un secteur privé local faible et fragmenté, qu'ils contribuent à maintenir dans le secteur informel en accaparant le capital physique et humain. Ces grands groupes bénéficient, notamment lorsqu'ils opèrent dans les industries extractives, de liens privilégiés avec les administrations et les gouvernements des pays dans lesquels ils opèrent. Or, dans des contextes de gouvernance faible, caractérisés par des mécanismes de décision gouvernementale discrétionnaires, une bureaucratie «prédatrice» et des institutions déficientes, le risque est grand que l'interaction entre ces groupes et les gouvernements locaux ne prenne la forme de corruption, de collusion et d'échange de faveurs.

Dans la plupart des pays d'Afrique, le secteur privé est handicapé par le manque de capital, de main-d'œuvre qualifiée et de maîtrise technologique, par la faiblesse des infrastructures et par des marchés intérieurs trop limités (Gibbon et Schulpén, 2002). L'absence en Afrique en général, et dans l'espace communautaire CEMAC-CEEAC en particulier, d'un secteur privé important, dynamique et suffisamment structuré et organisé peut être considéré, avec raison, comme un obstacle à la mise en place au niveau communautaire d'un dialogue équilibré et fructueux entre l'Etat et les milieux d'affaires.

Faible et largement informel, le secteur privé local au sein de l'espace CEMAC-CEEAC est donc peu organisé et a peu d'influence sur les gouvernements. D'une part, la plupart des acteurs du secteur informel, notamment ceux situés en milieu rural, sont de facto exclus d'un dialogue structuré avec l'Etat⁷. Ensuite, la faiblesse du secteur privé formel rend difficile son regroupement en associations professionnelles ou patronales influentes. Moore et Hamalai (1993) soulignent par exemple les divisions des milieux d'affaires nigériens et leur incapacité à influencer les programmes d'ajustement structurel mis en œuvre par les gouvernements militaires dans les années 1980 et au début des années 1990. Krauss (2002) met en évidence le manque de ressources et d'organisation des acteurs économiques au Ghana et leur incapacité à se faire entendre auprès du gouvernement autoritaire présidé par John Rawlings⁸. De manière générale, Doner et Schneider (1997) soulignent qu'«il existe dans les pays en développement de nombreuses associations [professionnelles] qui ne consistent guère qu'en une liste de numéros de téléphones, un président, un bureau, une secrétaire et une modeste réunion annuelle (...). Manquant de personnel et de moyens financiers, mais aussi d'informations sur leurs propres membres, elles sont incapables de promouvoir des engagements contraignants entre ces derniers».

7 Il existe néanmoins des cas d'associations professionnelles d'entrepreneurs dont la plupart seraient considérés dans la littérature économique comme appartenant au secteur «non structuré» mais qui ont pignon sur rue, un site Internet et prennent parfois des positions publiques sur les choix de politiques économiques du gouvernement de leur pays. L'Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (UNACOIS) en est un exemple.

8 Les clivages raciaux peuvent également contribuer à diviser les milieux d'affaires. Au Zimbabwe par exemple, les associations professionnelles blanches et noires ne parvinrent pas à présenter un front uni face à la dérive autocratique et populiste du gouvernement Mugabe à la fin des années 1990: «[...] les dissensions au sein des milieux d'affaires – qu'il s'agisse notamment de clivages sectoriels ou raciaux – furent habilement exploitées par l'Etat zimbabwéen, créant ainsi un cercle vicieux de conflit» (Brautigam et coll., 2002, p.537). Les clivages raciaux ne constituent toutefois pas un obstacle systématique à la mise en place d'un dialogue public-privé fructueux, comme en témoigne l'exemple de Maurice. (ibidem, p. 540).



9.6. Les contraintes de l'environnement institutionnel

En réalité, la qualité du dialogue public-privé dépend peut-être davantage de la capacité de l'environnement institutionnel à offrir prévisibilité et sécurité au secteur privé. Autrement dit, l'Etat ne peut être crédible et le dialogue fécond que si le secteur privé considère que les droits de propriété sont garantis, que le pouvoir discrétionnaire de l'Etat est limité et que les engagements de ce dernier seront honorés. C'est à cet égard que «l'Etat de droit» et la séparation des pouvoirs peuvent jouer un rôle essentiel. Or, dans l'espace communautaire CEMAC-CEEAC, cela n'est pas constaté. La démocratie, conçue précisément comme un système de contrepouvoirs («*checks and balances*»), est dès lors susceptible de fournir le cadre approprié d'un dialogue public-privé⁹.

Cette séparation des pouvoirs doit être *effective* et pas seulement *formelle*. L'existence d'une séparation des pouvoirs, matérialisée par l'existence d'institutions et consacrée par les textes constitutionnels, ne peut pas par elle-même limiter l'usage par l'Etat de son pouvoir discrétionnaire. L'existence d'une «culture de l'Etat de droit» irriguant le corps social, les formations politiques et l'Etat constitue un adjuvant essentiel pour que le principe de séparation des pouvoirs soit effectif. Autrement dit, l'institutionnalisation et l'enracinement de la notion d'Etat de droit, davantage que son architecture institutionnelle, déterminent les possibilités de succès d'un dialogue et l'instauration d'un climat de confiance entre l'Etat et les milieux d'affaires.

Le processus de démocratisation en Zambie à partir de 1991 est à cet égard exemplaire: malgré l'existence d'institutions consacrant les principes de séparation des pouvoirs et de contrôle de l'administration, Braütigam et coll. (2002) soulignent qu'à partir de 1994

« l'exécutif zambien a fait la preuve de son autonomie à l'égard de toutes les forces potentiellement susceptibles de la restreindre, y compris la communauté internationale des bailleurs de fonds, le parlement et son auditeur général, la Banque de Zambie, les cours et le secteur privé, ce qui a permis au gouvernement zambien de placer des préoccupations politiciennes au-dessus du souci de promouvoir la stabilité macroéconomique et le développement économique ».

9 Ce principe de séparation des pouvoirs doit d'ailleurs être conçu de manière large. Il ne renvoie pas seulement à une séparation des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire mais également, par extension, à la mise en place d'autorités administratives indépendantes chargées de missions de régulation ou encore d'organismes indépendants investis de missions régaliennes comme l'émission de la monnaie (banque centrale). L'essentiel ici est de réduire la possibilité pour l'Etat d'user de son pouvoir discrétionnaire. Comment par exemple concevoir une politique partenariale des revenus, associant l'Etat, les syndicats et les employeurs si le premier pratique une politique monétaire fondée sur le seigneurage. Une solution consiste dès lors à confier la conduite de la politique monétaire à une banque centrale indépendante (cf. Cukierman, 1994) dont l'objectif est inscrit dans le «marbre» de la Constitution.



On peut retenir de l'analyse faite que, dans un environnement politique, économique et social globalement défavorable, la mise en place d'un dialogue public-privé efficace est incertaine. La faiblesse du secteur privé, sa fragmentation et son inorganisation, associées à une interpénétration de l'Etat patrimonial contribuent à rendre difficile le dialogue social ou le partenariat public-privé dans l'espace communautaire CEMAC-CEEAC. Les associations professionnelles ont un faible degré d'autonomie vis-à-vis de l'Etat et une faible représentativité. Dans certains pays, ces associations professionnelles qui devraient stimuler le dialogue social constituent des instruments supplémentaires de captation et de détournement de l'aide des bailleurs. Il est donc plus que nécessaire de renforcer la capacité des organisations patronales sous-régionales pour rendre plus dynamique le secteur privé et promouvoir un dialogue public-privé favorable à tous.

9.7. Le dialogue social en Afrique centrale

Le dialogue social, tel que le définit l'Organisation internationale du Travail (OIT), inclut tous types de négociations, de consultations ou simplement d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut avoir lieu à l'échelle nationale, régionale, sectorielle ou de l'entreprise.

Dans toute société, quelle que soit la volonté pacifique des hommes et des femmes qui y vivent, on ne saurait empêcher la naissance des conflits, qu'ils soient familiaux, entre générations, d'ordre professionnel ou politique. Fort de cela, toute société, voire toute démocratie qui se veut réellement au service du progrès social et du bien-être des citoyens, doit privilégier le dialogue comme outil majeur de gouvernance en édictant des règles ou mécanismes de prévention et de règlement des conflits sociaux (Zato Koto Yerima, 2014).

Le dialogue social est un thème qui est au centre des préoccupations des organisations patronales, des syndicats de travailleurs et de l'Etat en Afrique centrale et occidentale depuis le début des années 2000. Des initiatives ont été prises dans certains pays africains pour créer un cadre institutionnel de dialogue social au Congo, au Gabon, au Cameroun, au Bénin, en Côte d'Ivoire, etc. Ces initiatives ont plus ou moins abouti suite à de longues négociations entre les différents acteurs étatiques et non étatiques.

Au **Gabon**, il avait été envisagé en 2006 la création du cadre national de dialogue social. Par la suite, l'idée a été transformée en 2014 en commission nationale du dialogue social. Puis en 2017, l'idée de constituer un conseil national du dialogue social est revenue sur le devant de la scène. Des commissions ad hoc ont été constituées par le gouvernement pour réfléchir et faire des propositions. Cependant, jusqu'à maintenant, le Gabon n'a pas encore réussi à créer ce conseil. Mais chaque fois que surgit un conflit social important à travers les grèves des travailleurs, on remet sur la table la création d'un cadre de concertation et on fait appel à la contribution du BIT.

Au **Cameroun**, après plusieurs années de négociations, suite à l'impulsion du Bureau international du Travail (BIT), en juillet 2021, des organisations patronales et des syndicats de travailleurs ont réussi à s'entendre autour d'une charte fixant les règles du dialogue social. Il s'agit du tout premier accord liant deux organisations patronales et des confédérations syndicales de travailleurs au Cameroun. D'après les deux parties signataires, la charte a pour objet d'approfondir à tous les niveaux le dialogue social, en renforçant le cadre institutionnel entre les employeurs et les employés relevant du Code du travail. Elle vise à renforcer les mécanismes du dialogue social (négociations collectives, négociations et consultations) à travers l'établissement d'un cadre bipartite.



Cette charte a aussi pour objectif de mettre en place des formations destinées aux parties prenantes, d'œuvrer à la promotion d'un cadre législatif et réglementaire moderne et favorable au dialogue social. «Les employeurs et les travailleurs doivent être ensemble pour permettre la sérénité, la performance et la bonne gouvernance au sein des entreprises», a déclaré Lancina Traoré, le Représentant du Bureau international du Travail (Alain Ndanga, 2021).

En **RCA**, les multiples crises que le pays a connues n'ont pas permis de constituer un cadre de concertation nationale entre les différents acteurs. Un cadre de concertation qui a fait preuve de stabilité est celui mis en place sur le marché de l'emploi à travers la création de l'Agence nationale de la formation professionnelle et de l'emploi dont le conseil d'administration est constitué par des représentants de l'Etat, de l'organisation des employeurs et des syndicats de travailleurs. Mais, ce cadre de concertation est limité et la nécessité de créer un cadre national multisectoriel reste à l'ordre du jour. Au **Congo** et au **Tchad**, le cadre de concertation à l'échelle nationale n'est pas encore pas encore constitué. De même, aucune charte établissant les règles à suivre pour gérer les conflits sociaux n'est élaborée.

9.8. Le dialogue social au Bénin: source d'inspiration pour l'Afrique centrale

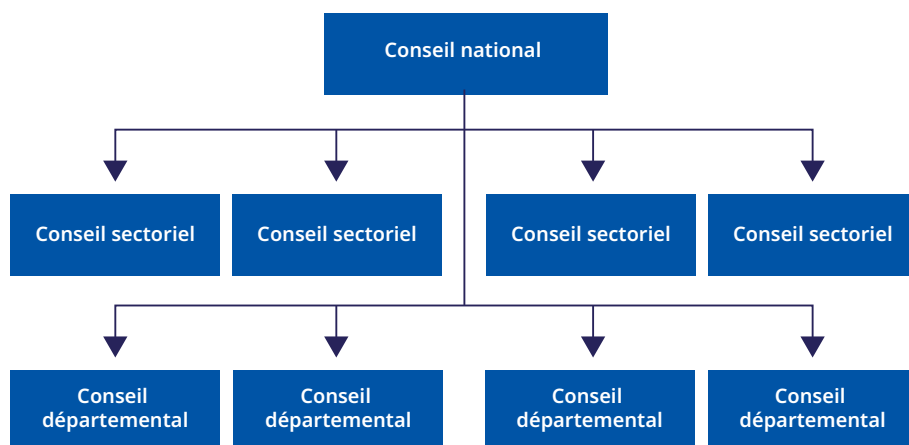
Au **Bénin**, le processus du dialogue social à travers son institutionnalisation semble être parmi l'un des plus avancés en Afrique subsaharienne. Cette expérience mérite d'être évoquée car elle pourrait constituer une source d'inspiration pour les pays de l'Afrique centrale et occidentale dont l'histoire montre qu'il existe une influence des uns et des autres dans les grands mouvements sociaux et politiques.

La création du Conseil du dialogue national et social (CDNS) a comme finalité une meilleure structuration du dialogue social national, la décentralisation du dialogue social et l'anticipation des conflits et mouvements sociaux qui pourraient être une source de déstabilisation politique et sociale si des solutions adéquates n'étaient pas trouvées à temps voulu ou anticipées. Après plusieurs années de négociations entre l'Etat et les organisations patronales et syndicales, le Conseil des ministres du mercredi 28 juin 2017 a adopté un projet de décret portant création, attribution, organisation et fonctionnement du CNDS au Bénin, sur la base de la Charte nationale du dialogue social signée le 30 août 2016 par le gouvernement, le patronat privé et les confédérations syndicales.

Le Conseil national pour le dialogue social compte 31 membres dont 11 proviennent du gouvernement, 10 du patronat privé et 10 des confédérations syndicales de travailleurs (cf. projet de décret du 28 juin 2017). La structuration du CNDS béninois est horizontale et verticale. Sur le plan vertical, il a réussi à créer des comités départementaux du CDNS dans tous les départements du pays de telle sorte que le CDNS est un organe qui n'est plus seulement limité à la capitale mais qui veut s'enraciner dans l'ensemble du territoire afin de pouvoir régler les problèmes dans les différentes régions du pays en instaurant le dialogue social comme modalité de règlement des conflits locaux. Sur le plan horizontal, le CNDS est structuré en secteurs et contribue à mobiliser ainsi les acteurs selon leurs secteurs d'activités: industrie, agriculture, éducation, santé, artisanat, commerce, etc. Cette structuration permet de stimuler le dialogue intra et intersectoriel. Ainsi, les conflits qui apparaissent dans un secteur comme le commerce, la santé, l'éducation, etc. sont du ressort du Conseil sectoriel du dialogue social (CSDS).



► Figure 30. Structure du Conseil national du dialogue social (CNDS) du Bénin



En septembre 2017, le CNDS section Education a évité que la rentrée des classes soit émaillée de grèves parce qu'il a pu anticiper les difficultés en convoquant des réunions entre les différentes parties prenantes du système éducatif, pour faire le point des problèmes qui se posaient. Cette concertation a permis que l'Etat intervienne à temps pour trouver des solutions à ces problèmes et évite ainsi l'émergence de conflits sociaux (Ngansounou, Forum Bénin-Suisse, 2017). En juillet 2021, ont été mis en place les conseils dans les départements.



▶ 10.



► 10. CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA RÉSILIENCE DES PME ET RECOMMANDATIONS

Les conditions pour réussir et consolider la résilience des entreprises, particulièrement des PME en Afrique centrale, revêtent plusieurs aspects: économique, social, institutionnel.

10.1. Sur le plan économique

Une des conditions est l'assainissement du **cadre macroéconomique**. La réduction des déficits budgétaires des Etats, le retour à l'équilibre des finances publiques, ainsi qu'une gestion plus rigoureuse de celles-ci, sont des conditions permettant de stabiliser la situation actuelle et de relancer à terme la croissance. Chaque pays membre de l'espace communautaire doit réviser les plans de développement qui ont été adoptés récemment afin de les adapter à la situation actuelle. Ces plans de développement ont été conçus avant la crise sanitaire. Même s'ils ont intégré les effets de la crise économique, ces plans n'avaient pas prévu la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 et ses effets néfastes.

Sur le plan **sectoriel**, le commerce intérieur et extérieur des pays de l'Afrique centrale a été grandement affecté d'abord par la crise économique mondiale et cet impact négatif a été accentué par la crise sanitaire. Les autres secteurs comme l'agriculture, l'agro-industrie, le secteur financier sont aussi négativement impactés par la crise sanitaire. C'est pourquoi il importe de formuler des plans sectoriels visant à stabiliser la situation et à préparer les conditions de la relance économique de ces secteurs. C'est une des conditions à remplir pour une gestion efficace de la crise. Ces plans de sortie de crise dépendent de la gouvernance de chaque pays. Mais si les organisations d'intégration régionale adoptent cette démarche, elles pourront persuader les Etats membres de faire la même chose.

Les entreprises, comme le montrent les données de l'enquête, ont été durement touchées par les crises successives. Elles constituent le moteur des économies de la sous-région et de façon large le secteur privé. Il importe donc de leur consacrer toute l'attention nécessaire. Il est indispensable qu'un plan d'appui aux PME soit élaboré par les différents gouvernements de l'Afrique centrale en étroites concertation et collaboration avec les organisations patronales et professionnelles. Une fois adopté, ce plan devra être appliqué et cela permettra de renforcer la résilience des PME dont la plupart d'entre elles implantées dans l'agro-industrie, l'industrie et le commerce, estiment que leurs capacités de résilience sont faibles.

Une des conditions de la réussite et de la pérennisation de la résilience réside dans la capacité des PME à se regrouper en association et cluster et à constituer des réseaux d'affaires. La tendance à vouloir travailler seul limite l'accès aux bonnes pratiques et à l'information sur le marché et sur le dispositif institutionnel régissant le climat des affaires. Travailler seul ne permet pas de constituer un groupe de pression ni d'influencer les politiques publiques. Les capacités de réseautage augmentent en même temps les capacités d'exploitation de la chaîne de valeur et de survie de l'entreprise. Le CERAPE a fait lui-même ce constat et perçu ce besoin de la part des entrepreneurs de travailler en réseau quand il a



organisé à Brazzaville la formation en gestion de 40 femmes entrepreneures, avec l'appui de la Banque arabe de développement (BADEA) et de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). Les femmes entrepreneures bénéficiaires de la formation ont tenté de constituer un réseau mais, sans assistance ni expérience dans l'organisation collective, elles n'ont pu atteindre cet objectif (CERAPE, 2019).

10.2. Sur le plan social

Les secteurs sociaux ont été aussi durement touchés par les crises successives. Cela s'est manifesté par les licenciements du personnel. Il importe de formuler un plan social visant à aider les personnes ayant perdu leur emploi ou en chômage technique à ne pas basculer dans l'extrême pauvreté.

Mais à terme, la question des ressources humaines reste une question fondamentale pour stabiliser et relancer les économies nationales. La formation du personnel devra être accentuée afin de le rendre plus résilient aux crises, plus imaginatif et inventif pour trouver des solutions de sortie de crise au sein de l'entreprise.

Un autre aspect est celui relatif aux organisations syndicales. Ces organisations sont soit absentes dans la plupart des entreprises, soit fragmentées en plusieurs structures plus ou moins concurrentes, rendant le dialogue social inopérant. Cette situation désavantage les travailleurs et pousse les dirigeants d'entreprise à ne pas respecter les engagements contractuels et à favoriser la détérioration des conditions de travail et de rémunération des salariés. Or, les mauvaises conditions de travail engendrent la rotation des effectifs et une baisse de productivité et de la qualité des biens et services réalisés par l'entreprise.

La mise en place d'un cadre de concertation entre les principaux acteurs est une des conditions pour trouver les solutions efficaces aux conflits sociaux.

10.3. Sur le plan institutionnel

Les organisations d'intégration régionale sont des institutions constituées pour doper le commerce intra régional. Il importe de les renforcer en ressources humaines, financières et matérielles. Il convient aussi de leur conférer un véritable pouvoir de décision dans le champ d'action qui leur est réservé. Les Etats nationaux doivent appliquer le principe de subsidiarité. Par ailleurs, sur le plan institutionnel, les organisations patronales qui représentent le secteur privé méritent que leurs capacités soient renforcées afin que leur influence dans la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques, notamment celles en faveur des PME, soit plus forte, dans un esprit non de concurrence avec les Etats mais de collaboration et de concertation. De simples syndicats défendant les intérêts de leurs membres, ces institutions doivent devenir de véritables partenaires des Etats et des institutions d'intégration régionale et des forces de proposition. La création d'une organisation patronale à l'échelle sous régionale constitue une avancée importante sur le plan institutionnel. Cette organisation doit être renforcée en capacités d'organisation et d'analyse. Des initiatives regroupant régulièrement les acteurs de la région pour stimuler l'investissement et le commerce par le dialogue doivent être prises dans l'objectif de favoriser les échanges d'expériences et de créer les véritables partenariats dont a besoin l'intégration régionale pour avancer.

Il importe également de poursuivre et d'approfondir les mesures visant à améliorer le climat des affaires. On peut dans ce domaine suivre l'exemple du Gabon dans la CEMAC et du Rwanda dans la CEEAC, pays qui occupent les places honorables en matière de réformes pour améliorer le climat des affaires et faciliter les investissements.



L'organisation d'un **forum régional annuel** regroupant les représentants des Etats, des communautés régionales, du secteur privé et des organisations des travailleurs est le nouveau cadre que nous proposons pour améliorer les relations entre les divers acteurs et dynamiser la culture du dialogue devant exister entre les acteurs. Les thèmes à aborder à ce forum sont le commerce, l'investissement et le partenariat. Un comité comprenant les experts des communautés régionales, des Etats et d'UNIPACE sera chargé de suivre et d'évaluer l'application des recommandations issues de ce forum.

10.4. Recommandations

Le tableau ci-après regroupe les principales recommandations dans les différents domaines, les acteurs impliqués, les indicateurs de performance et les contraintes dans leur mise en œuvre (risques-menaces).

► Tableau 10. Matrice des recommandations					
Domaines	Objectifs	Recommandations	Acteurs	Indicateurs de performance	Risques /menaces
Résilience des PME	Renforcer les capacités des PME	1-Dispenser des formations pour renforcer les capacités managériales des dirigeants des PME formelles et informelles 2-Renforcer les centres de formation professionnelle et technique en concertation avec le secteur privé et les centres de formation régionaux d'excellence selon les avantages comparatifs des pays 3-Formuler un plan d'action dans chaque pays de l'Afrique centrale visant à appuyer les TPE et PME 4-Mener une étude pour analyser les possibilités pour les PME de constituer des associations professionnelles en vue de favoriser l'échange d'expériences et d'informations et la constitution de réseaux d'affaires	Etat Organisations patronales Institutions de coopération	1-Des formations sont organisées 2- Les centres de formation sont renforcés en accord avec les organisations patronales 3-Le plan d'action est disponible 4-Des associations professionnelles sont créées	La crise budgétaire peut empêcher la réalisation des actions Le manque de concertation entre les Etats
Secteur privé		5-Renforcer les capacités des organisations patronales et améliorer leur visibilité sur la base de l'Etude de capitalisation des contributions marquantes des organisations patronales dans la promotion de l'intégration et du commerce régional (diffusion de l'étude) 6-Evaluer les impacts des accords de partenariat sur le commerce intra régional dans le contexte de création de la ZLECAF		5- Les organisations patronales disposent d'une capacité d'organisation et d'une visibilité	L'apathie des administrations Le faible lobbying du secteur privé

Source: enquête du CERAPE, 2020



► Tableau 10. Matrice des recommandations (Suite)

Domaines	Objectifs	Recommandations	Acteurs	Indicateurs de performance	Risques /menaces
Commerce intra régional	Développer le commerce intra régional	7- Supprimer tous les contrôles informels dans les corridors 8- Mener des études approfondies sur les produits offrant des perspectives de commerce intrarégional 9- Organiser régulièrement des rencontres interentreprises entre chefs d'entreprise des pays d'Afrique centrale 10- Améliorer les infrastructures routières transfrontalières à travers des investissements étatiques concertés	Etat CER Organisations patronales	6- Plus de contrôles informels 7- Le rapport d'étude est disponible 8- Au moins une rencontre par an est organisée 9- Le nombre de kilomètres bitumés s'accroît	Limites dans la disponibilité budgétaire Apathie des chambres de commerce
Gouvernance	Associer plus étroitement le secteur privé à la gouvernance des institutions d'intégration régionale	11- Instituer l'organisation d'un Forum régional bisannuel, regroupant les représentants de la CEEAC, de la CEMAC, des Etats membres, du secteur privé, des syndicats de travailleurs, sur le commerce, l'investissement et le dialogue	Etat CER (CEMAC, CEEAC) UNIPACE Organisations des travailleurs	10- Un forum annuel tournant est organisé	Tendance au cloisonnement des ministères
Cadre de dialogue	Renforcer la collaboration entre les secteurs publics et privé	12- Créer dans chaque pays un cadre structuré sous l'autorité du Premier ministre, voir du Président de la République 13. Instituer un comité d'évaluation de l'exécution des recommandations du dialogue public-privé 14. Mettre en place des cadres nationaux de dialogue social	Etat Organisations patronales Syndicats des travailleurs	11- Le cadre est structuré sous l'autorité du Premier ministre 12- Le comité d'évaluation est fonctionnel 13- Le cadre national de dialogue social est constitué	Apathie des administrations publiques Non-application des recommandations



► CONCLUSION

L'Afrique centrale est une zone dotée d'importantes ressources naturelles constituées de pétrole, minerais, forêts, d'un réseau hydrographique dense et de terres arables considérables. Les six pays de l'Afrique centrale qui constituent le champ de l'étude, à savoir le Cameroun, le Congo, le Gabon, la République démocratique du Congo, la République centrafricaine et le Tchad possèdent un secteur privé constitué d'un grand nombre de TPE et PME qui sont hétérogènes et faiblement structurées. Les économies de ces pays sont principalement basées sur la production et l'exportation des produits de base (pétrole, minerais et produits agricoles non transformés).

L'intégration régionale en Afrique centrale peut créer un environnement favorable au développement de l'entreprise et à la réussite de sa résilience. Les crises successives que les entreprises, notamment les TPE et PME, ont subies ont gravement compromis leur croissance et leurs performances. Les données macroéconomiques ont aussi montré que les performances de l'intégration régionale sont faibles. Moins de 2 pour cent des entreprises de la sous-région participent au commerce intrarégional qui occupe d'ailleurs une très faible place dans le commerce extérieur des pays de l'Afrique centrale (moins de 3 pour cent).

L'enquête réalisée auprès de 800 entreprises exerçant dans l'agriculture, l'agro-industrie, l'industrie, le commerce et les services dans les pays de l'Afrique centrale a montré que les capacités de résilience d'un grand nombre d'entreprises sont faibles. Quand on observe les secteurs d'activités, ce sont les entreprises implantées dans le secteur agricole qui ont manifesté le plus de résilience, comparées à celles exerçant dans le commerce et les services dont les capacités de résilience apparaissent les plus faibles.

L'intégration régionale en Afrique demeure faible et cela nuit au commerce intra régional. Les obstacles aux échanges sont dus aux nombreux contrôles formels et informels, au mauvais état des infrastructures routières et aux difficultés d'appliquer les mesures visant la libéralisation douanière. Un autre facteur négatif est l'existence de deux communautés régionales qui se chevauchent et aggravent les coûts de l'intégration.

Face à cette situation, les Etats ont décidé de fusionner les deux communautés régionales, la CEMAC et le CEEAC. La fusion de ces deux institutions prévue en 2023 devra contribuer à l'élargissement de l'espace communautaire qui pourrait englober plus de 200 millions d'habitants.

Enfin, la situation du dialogue public-privé et du dialogue social est marquée par des insuffisances qui s'expliquent par le manque de confiance entre l'Etat et les organisations du secteur privé, leur fragmentation et leurs faibles capacités.



Les conditions pour assurer la résilience des entreprises sont:

- Renforcer les capacités de résilience des entreprises;

- Faire avancer le processus d'intégration régionale;

- Développer les capacités d'initiative du secteur privé dans les actions visant le renforcement de l'intégration régionale;

- Redynamiser le dialogue public-privé et le dialogue social en favorisant la mise en place d'un forum régional tournant regroupant l'Etat, les organisations du secteur privé et les syndicats de travailleurs sous la supervision des plus hautes autorités.

Dans ces circonstances, le Bureau international du Travail a un rôle important à jouer en collaboration avec les Etats, les autres partenaires au développement et le secteur privé.



► REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACP-CEE (1990): ACP-EEC Joint Assembly: Intra-ACP Trade, document interne

Afolabi, G. (2018): «Analysis of ECOWAS protocol on free movement, trade and transborder security: a case of Nigeria-Benin border», international politics and country analyses

Aghion, P.; Cohen, E. et Pisani-Ferry, J. (2006): «Politique économique et croissance en Europe» (Paris, La Documentation française, 2006) - ISBN: 2-11-006149-9. Réalisé en PAO au Conseil d'analyse économique par Christine Carl.

Akpa, F. A. (2019): La jeunesse africaine face à l'entrepreneuriat: enjeux et défis (DOI: [10.13140/RG.2.2.13511.24487](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13511.24487)).

Albaric, C. (2016): «Accord de partenariat économique UE - Afrique centrale». <https://www.lettredesreseaux.com/P-1912-455-A1-l-accord-de-partenariat-economique-ue-afrique-centrale.html>

Geda, A. et Kebret, H. (2002): «Regional Economic Integration in Africa: A Review of Problems and Prospects with Case Study of COMESA», Document de travail. (Addis-Abeba, Addis-Abeba University, Department of Economics)

Alexandre, L. (2016): «Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre», *Revue de l'Entrepreneuriat* 15 (3): pp. 109-127.

Anderson, J.E. et Young, L. (1999): «Trade and Contract Enforcement» (Boston College, Mimeo)

Aoki, M. (2001a): «Information, corporate governance, and institutional diversity: competitiveness in Japan, the USA, and the transitional Economies» (Oxford et New York, Oxford University press)

Aoki, M. (2001b): «Toward a comparative institutional Analysis» (Cambridge, MIT Press).

Aoki, M. (2000): «Information and governance in the Silicon Valley model», dans *Corporate governance: theoretical and Empirical perspectives*, sous la dir. de Vives, X., (Cambridge University press, 1e édition, pp.169-195).

Aryeety, E. et Oduro, A. (1996): «Regional Integration Efforts in Africa: an Overview », dans *Regionalism and the Global Economy: The Case of Africa*, sous la dir. de Teunissen, J.J. (La Haye: Forum sur la dette et le développement).

Avallone, N. et Nicolas, F. (2003): «Théorie de la croissance: les leçons pour les pays en développement. Revue sélective de la littérature théorique et empirique», Document de travail de la CDC, n° 2003-75/ EI- septembre.

BAfD (2018): «Relever les défis de l'intégration régionale en Afrique centrale: Evaluation de la stratégie et des opérations d'intégration régionale de la BAD, 2011-2016», Rapport de synthèse, mars 2018.

Bakandeja wa Mpungu, G. (2001): «Le droit du commerce international: les peurs justifiées de l'Afrique face à la mondialisation des marchés» (Kinshasa, Afrique Editions, 2001, p. 57).

Balassa, B. (1961): «Towards a Theory of Economic Integration », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 14.



Banque mondiale (2018): «Briser les obstacles au commerce agricole régional en Afrique centrale», Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale (Public Disclosure Authorized, p. 1-10)

Barro R. J. (1991): «Economic Growth in Cross Section of Countries », *Quarterly Journal of Economics*, n° 106, pp. 407-443.

Barro, R. J. (1996), «Democracy and Growth», *Journal of Economic Growth*, Vol. 1, n° 1, pp. 1-27.

Benallègue, M. (1987): «L'intégration économique internationale, politiques et théories, le cas du Maghreb», thèse de magistère (Algérie, Université d'Alger).

Béziau, J. et Bignon, N. (2017): Les entreprises créées en 2010: Plus pérennes que celles créées en 2006, touchées par la crise, INSEE Première, n° 1639, mars 2017.

BIT (2015): *Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs*, Rapport IV, 104e session.

Boungou Bazika, J. C. (2018): *Le système national des compétences et les travailleurs migrants en RCA*, Rapport d'étude, (BIT, Bangui).

Boungou-Bazika, J.-C. (2003): «La gestion du risque et des connaissances: le cas des entreprises de transport fluvial à Brazzaville», 8e Journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie, 21-24 mai, Université de Rouen.

Bourrier M. (2002): «Bridging Research and Practice: The Challenge of Normal Operation Studies», *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10:4, pp. 173-180.

Burkhardt, K. (2016): «Difficultés et risques des coopérations interPME: les solutions apportées par les sociétés de capital-investissement», *Revue internationale PME*, n° 29 (3-4), pp. 73-107

Burt, R. S. (1995): «Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur», *Revue française de sociologie*, Vol. 36, n° 4, Analyses de réseaux et structures: pp. 599-628.

CCI (2010): Recommandations pour l'approfondissement du dialogue public-privé au niveau régional – Programme d'appui pour le renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique (PACCIA II), Rapport disponibles à l'adresse: www.itc.org

CEA (2004): «Etat de l'intégration régionale en Afrique» (Addis-Abeba)

CEA (2008): «Etat de l'intégration régionale en Afrique III: Vers l'intégration monétaire et financière en Afrique » (Addis-Abeba, Ethiopie)

CERAPE (2019): Rapport sur l'atelier de formation des femmes entrepreneures, Brazzaville

Charreaux, G. (1997): Vers une théorie du gouvernement des entreprises, dans *Le gouvernement des entreprises – corporate governance: théorie et faits*, sous la dir. de Charreaux G. (Economica, pp. 421-469)

CUA (2019): «Rapport sur l'état de l'intégration régionale en Afrique», Commission de l'Union africaine, département des affaires économiques, février 2019.

CUA (2011): «Etat de l'intégration en Afrique», troisième publication de la Commission de l'Union africaine, juillet 2011.

D'Achon, E. et coll. (2010): «Les accords de partenariat économique et le travail décent. Quels enjeux pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale?», BIT, Département des politiques de l'emploi (Genève, BIT, 2010).

Deblock, Ch. (2017): «L'indice d'intégration régionale en Afrique», Hors-série. Transformations, *Revue Interventions économiques*, mars 2017.



- Dickson, P.R. et Giglierano, J.J. (1986): «Missing the boat and sinking the boat: a conceptual model of entrepreneurial risk», *Journal of Marketing*, 50 (3), pp. 58-70.
- Dollar, D. et Kraay, A. (2002): «Growth is Good for the Poor », *Journal of Economic Growth*, no 7 (3), pp. 195-225.
- Donaldson, T. et Dunfee, T.W. (1999): «A social contracts approach to business Ethics» (Harvard business School press).
- Doumbouya, M.L. (2011): «Survie entrepreneuriale en Afrique: le cas des entreprises guinéennes», *Mondes en Développement*, Vol. 39-2011/3-n°155; DOI: 10.3917/med.155.0125.
- El Ouazzani, K. et Barakat, A. (2018): «Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes: une revue de littérature», *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. ISSN: 2550-469X; Numéro 7, décembre 2018.
- Gueye, E. M. (2008): «Les accords de partenariat économique», mémoire, Université Cheikh Anta Diop
- Etoundi Eloundou, G.C. (2016): «Les déterminants de la résilience en entreprise : une étude de cas sur huit entreprises camerounaises» (ESSEC, Université de Douala)
- Evou, J.-P. (2020): «Durée de vie et chances de survie des PME au Cameroun», *Revue Économie, Gestion et Société*, no 22, février 2020.
- Fabre, V. et Kerjosse, R. (2006): «Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme», *INSEE Première* n° 1064, janvier 2006; www.insee.fr
- FE Doukouré, C. (2013): «Accords commerciaux régionaux: dynamique de l'intégration, des échanges et du développement dans l'UEMOA», thèse de doctorat, université de Paris I - Panthéon Sorbonne, UFR des sciences économiques.
- FMI (2020): «COVID-19: une menace sans précédent pour le développement», Afrique Subsaharienne, *Perspectives Économiques Régionales*, avril 2020.
- Fouda Ekobena, S. Y. (2014): «Commerce intrarégional et croissance économique: quels enjeux pour la sécurité alimentaire dans l'espace CEMAC?», contribution pour la Conférence annuelle du Projet d'analyse du commerce mondial (GTAP), 18 au 20 juin 2014, Dakar, Sénégal.
- Fouda Owoundi, J.P. (2009): «La surliquidité des banques en zone franc: comment expliquer le paradoxe de la CEMAC?», *Revue Africaine de l'intégration*, no 3, vol.2.
- Gabarret, I.; Bertrand, G.; Drillon, D. (2014): «Survie de la jeune entreprise: une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles», *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 1, vol. 13, pp. 75-91.
- Gao, S.S., Sung, M.C. et Zhang, J. (2013): «Risk management capability building in SMEs: a social capital perspective», *International Small Business Journal*, 31(6), pp. 677-700.
- García, J.; Luengos, G. S.; Jolivel, A. (2014): «Les processus d'intégration régionale de la CEDEAO et la coopération internationale», GEA-Groupe d'études africaines (Université Autonome de Madrid).
- GICAM (2018): «Conséquences économiques et impacts sur l'activité des entreprises», Insécurité dans les régions du Sud-Ouest et du Nord-Ouest.
- Guimarães, M. et Egan, M. (2016): «Tackling barriers to trade in the single market», American Consortium on European Union Studies (ACES), no 2014, pp. 1-24
- Haidara, H. (2006): «Le rôle du secteur privé dans l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest», atelier de l'AFD



- Harris, D. et Foresti, M. (2011): «The Political Economy of Regional Integration and Regionalism in West Africa: A Scoping Exercise», *Draft Literature Review*.
- Hugon, Ph. (2002): «Les économies en développement au regard des théories de la régionalisation», dans *Tiers-Monde*, tome 43, n° 169. Les chemins de l'intégration régionale, pp. 9-25.
- Hugon, Ph. (2003): «Les micro-unités et les PME: entre tissus d'entrepreneurs émergents et activités de survie?», *Techniques Financières et Développement*, n° 72, septembre, pp. 13-23.
- Inotai, A. (1982): «Regional Economic Integration and International Division of labour» (Budapest)
- INS (2019): «Répertoire et démographie des entreprises modernes en 2017, 5e édition».
- Kam Yogo, E. (2016): «Le Processus d'intégration régionale en Afrique centrale: état des lieux et défis » (Center for European Integration Studies)
- Kauffmann, C. (2005): «Le financement des PME en Afrique», *Repères*, n° 7, mai 2005.
- Kaufmann, D.; Kraay, A.; Mastruzzi, M. (2004): «Governance Matters III: Governance Indicators for 1996, 1998, 2000 and 2002», *World Bank Economic Review*, n°18, pp. 253-287
- Keefer, P. et Knack, S. (1998): «Political Stability and Economic Stagnation», dans *The Political Dimension of Economic Growth*, sous la dir. de Borner, S. et Paldam, M. (Basingstoke, Macmillan, pp.136-153).
- Kenfack, K.M. (2016): «L'obtention du crédit bancaire par les PME au Cameroun», *Afrique et développement*, CODESRIA, volume XLI, no 1, 2016, pp. 121-158.
- Kennedy, K. (2013): «Comprendre les barrières à l'intégration du commerce régional en Afrique», Groupe de la Banque africaine de développement, pp. 1-32
- Khalifé, E. (2014): «Le management efficace des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban», thèse en gestion et management, Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014.
- Klapper, L.; Richmond, C. (2011): «Patterns of Business creation, survival and growth: evidence from Africa», document de travail de recherche sur les politiques, Banque mondiale, no 5828.
- Klapper, L.; Love, I. (2010): «Impact of financial crisis on new firm registration», document de travail de recherche sur les politiques, Banque mondiale, n° 5444.
- Kobou, G.; Chameni Nembua. C., Dama Dié, M., Boniface, N. (2011): «Interdépendance et croissance économique en zone CEMAC », Université de Yaoundé II, Soa, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
- Koffi, N. et Koffi, B. (2017): « La question de la libre circulation des biens dans l'espace CEDEAO (1975 - 2015) », *Revue Interventions économiques*, pp. 1-4
- Lamontagne, E. et Thirion, B. (2000): «Création d'entreprises: les facteurs de survie. Les qualités du projet priment sur celles du créateur», *Insee Première* n° 703, mars 2000.
- Lechat, T. et Torres, O. (2016): «Les risques psychosociaux du dirigeant de PME: typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels», *Revue internationale PME*, 29 (3-4), pp. 135-160.
- Lyakurwa, W.M.; Mckay, A.; Ng'eno N.; Kennes W. (1997): «Regional Integration in Southern Africa: A Review of Experiences and Issues», dans *Regional Integration and Trade Liberalization in Sub-Saharan*



Africa: Framework, Issues and Methodological Perspectives. Vol. 1., sous la direction d'Oyejide, A., Elbadawi, I. et Collier, P. (New York, St. Martin's Press).

Makosso, B. (2013): «L'entrepreneuriat dans un contexte d'adversité: une analyse des déterminants macroéconomiques de la création de nouvelles entreprises au Congo *Brazzaville*», *Revue de l'entrepreneuriat*, n° 12 (3), pp. 11-31.

Masuda, T. (2006): «The determinants of latent entrepreneurship in Japan», *Small Business Economics*, vol. 26, n° 3, pp. 227-240.

Mballa, C. et Mandé, I. (2017): «L'Afrique est-elle partie? Bilan et perspectives de l'intégration africaine». Hors-série Transformations, *Revue Interventions économiques*, mars 2017.

Méon, P.G. et Sekkat K. (2004): «Does corruption grease or sand the wheels of growth?», *Public Choice*, vol. 122, n° 1: pp. 69-97.

Mercier, S. (2001): «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique une synthèse de la littérature», XIème conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 juin.

Mignamissi, D. (2017): «Monnaie unique et intégration: CEEAC et CEDEAO», Série de documents de travail n° 265, Banque africaine de développement, Abidjan.

Muamba Mulumba, P. (2014): «Pratiques locales et performance globale des entreprises: le cas des PME de Mbuji-Mayi au Congo Kinshasa», 12^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2014, Agadir.

Mullins, J.W. et Forlani, D. (2005): «Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making», *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 47-69.

Mvié Meka, E. (2007): «Architecture de la sécurité et gouvernance démocratique dans la CEEAC» (Presses Universitaires d'Afrique)

Nabli, M.K. et Nugent, J.B. (1989): «The New Institutional Economics and Its Applicability to Development», *World Development*, vol. 17, n° 9, pp.1333-1347.

Nair, A.; Rustambekov, E.; McShane, M. et Fainshmidt, S. (2014): «Enterprise risk management as a dynamic capability: a test of its effectiveness during a crisis», *Managerial and Decision Economics*, 35(8), pp. 555-566.

North D. C. (1990): «Institutions, Institutional Change and Economic performance», (New York, Cambridge University press).

Nsaka Kabunda, A. M. (2018): «L'intégration de la République démocratique du Congo dans la CEEAC: traités, domaines de coopération, perspectives d'avenir, innovations et particularités».

OIT (2020): «Restructurer les entreprises pour favoriser leur redressement et leur résilience face à la crise du COVID-19», Département ENTREPRISES.

ONUDI (1999): «Renforcement des capacités pour le développement du secteur privé en Afrique», conférence sur le partenariat industriel et l'investissement en Afrique, Dakar, Sénégal, 20-21 octobre 1999. Session : Renforcement des capacités du secteur privé et promotion de l'entrepreneuriat.

Perrow, C. (1999): «Organizing to Reduce the Vulnerabilities of Complexity», *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 7, n° 3, pp. 150-155.



PNUD (2015): Rapport national sur le développement humain: «Compétitivité des entreprises, emploi des jeunes et développement humain durable en République du Congo», Congo-Bureau de Brazzaville/ Direction Générale du Plan et du Développement.

RDC (2011): Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR 2).

Rodrik, D. (2002): «Institutions, Integration, and Geography: In Search of the Deep Determinants of Economic Growth». Disponible à l'adresse: <http://ksghome.harvard.edu/~drodrik.academic.ksg/growthintro.pdf>.

Rose, A. K. (2000): «One Money, One Market: Estimating the Effect of Common Currencies on Trade», Université de Californie

Roux-Dufort, C. (2004): «La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations» (Bruxelles, De Boeck Université).

Royer, I et Altintas, G. (2009): «Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage»

SNPME (2015): «Diagnostic du secteur et appui à l'élaboration d'une stratégie nationale des petites et moyennes entreprises en RDC», IC/UNCDF/345 Int.

Sutcliffe, K.M. et Vogus, T.J. (2003): «Organizing for resilience», dans *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*, pp. 94-110.

Therrien, M.-C. (2010): «Stratégies de résilience et infrastructures essentielles», *Télescope*, vol. 16, n° 2, pp. 154-171.

Thiéart, R.-A. et Forgues, B. (2006): «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations», *Revue française de gestion*, 160 (1), pp. 47-66.

Torrès, O. (2003): «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue française de gestion*, 144 (mai-juin), pp. 119-138.

Torrès, O. et Gueguen, G. (2008): «Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME», *Revue internationale PME*, 21 (1), pp. 93-117.

Torrès, O. et Julien, P.-A. (2005): «Specificity and denaturing of small business», *International Small Business Journal*, 23 (4), 355-377.

Tsambou, A.D. et Fomba Kamga, B.A. (2016): «Analyse micro structurelle des caractéristiques managériales et performance des entreprises au Cameroun», *Revue africaine de management*, Vol.1 (1), pp. 112-132.

UNIPACE (2018): Assemblée générale extraordinaire de l'Union des patronats d'Afrique centrale, Douala, 25 mai.

Van der Vegt, G.S.; Essens, P.; Wahlström, M. et George, G. (2015): «Managing risk and resilience», *Academy of Management Journal*, Vol. 58 (4), pp. 971-980.

Viennet, H. (1990): «Survivre: premier souci des jeunes entreprises», *Insee Première*, n°110, 4.

Weick, K. E. (1988): «Enacted Sensemaking in Crisis Situations», *Journal of Management Studies*, 1988, vol. 25, n° 4, pp. 305-317.

Wildavsky, A. (1988): «Searching for Safety» (New Brunswick, Transaction Books).

POUR PLUS D'INFORMATIONS MERCI DE CONTACTER

Bureau des Activités pour
les Employeurs de l'OIT (ACT/EMP)

► ilo.org/actemp

Organisation Internationale du Travail (OIT)

► ilo.org