



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique



37e session du Comité intergouvernemental
des Hauts Fonctionnaires et Experts d'Afrique Centrale

*PROMOUVOIR LA GOUVERNANCE ET LE CHANGEMENT TRANSFORMATIONNEL
EN VUE DE LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE CENTRALE*

06 - 10 DECEMBRE 2021

NOTE CONCEPTUELLE A L'INTENTION DU GROUPE D'EXPERTS DE HAUT NIVEAU SUR:

**Leadership et changement transformationnel : quelle
architecture pour la diversification économique de l'Afrique
centrale?**

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Au cours des 10 dernières années, le Bureau Sous-Régional pour l'Afrique centrale de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA/BSR-AC) a profité des réunions annuelles du Comité Intergouvernemental des Hauts Fonctionnaires et Experts d'Afrique centrale (CIE) pour œuvrer sans relâche à l'avancement de l'agenda de transformation structurelle de la Commission en Afrique centrale. Placé sous le thème « Made in central Africa : du cercle vicieux au cercle vertueux », la 33^{ème} session du CIE en 2017 a constitué un tournant décisif dans les efforts de

la CEA visant à se faire le champion de la transformation structurelle dans la sous-région. Elle a vu l'adoption du **Consensus de Douala sur la diversification économique en Afrique centrale** – une théorie du changement pour la transformation totale des économies de la sous-région avec pour finalité d'assurer une transition d'un système fondé sur l'extraction et la recherche de rentes à la production manufacturière et la prestation de services haut de gamme. Cette théorie du changement a inspiré toutes les sessions ultérieures de la CIE. La dernière en date, qui s'est tenue en ligne en novembre 2020, a examiné le rôle crucial des compétences dans la diversification économique en Afrique centrale et a suscité la déclaration des années **2021-2030** comme **Décennie de la diversification économique en Afrique centrale**. De l'avis unanime des participants, le coup d'envoi de la Décennie doit passer par un examen minutieux et la publication de directives sur le besoin urgent d'un mouvement vers un meilleur leadership et un changement transformationnel pour réussir la diversification économique. Elle coïncide parfaitement avec la Décennie d'action des Nations unies pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

En tant que point de départ crucial de la Décennie de la diversification économique en Afrique centrale, la CEA/BSR-AC organisera sa 37^{ème} CIE du 23 au 26 novembre 2021 à Brazzaville au Congo, sous le thème : « Promotion du leadership et du changement transformationnel pour la diversification économique en Afrique centrale ». Ce thème a été retenu à l'effet de souligner l'urgence des transitions rapides nécessaires à la diversification totale et à la transformation structurelle des économies d'Afrique centrale tirant meilleur parti de l'impact et des leçons du COVID-19 pour atteindre à la fois les objectifs de développement durable des Nations unies et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Le déroulement de cette 37^{ème} CIE comportera plusieurs segments, notamment : une séance d'ouverture, un débat politique de haut niveau sur le leadership et le changement transformationnel pour la diversification économique, des séances thématiques parallèles pour analyser le thème et formuler des recommandations aux États membres, une séance pour rendre compte de l'avancement des travaux de la CEA en Afrique centrale ainsi que des programmes de développement régional urgents, et une réunion du groupe ad hoc d'experts sur « L'exploitation des énergies renouvelables pour la diversification économique en Afrique centrale ».

Un panel de haut niveau sur le thème « Leadership et changement transformationnel : quelle architecture pour la diversification économique de l'Afrique centrale » serait indispensable pour donner le bon ton aux discussions afin de susciter des recommandations claires et concrètes pour répondre au besoin urgent des États membres d'une diversification économique axée sur le changement pour un développement durable.

OBJECTIFS DU DÉBAT

1. Déterminer la signification, les fondements et les actions requises pour le leadership et le changement transformationnel afin de soutenir la diversification économique en Afrique, de telle sorte que cela débouche sur des recommandations de grande portée pour les États membres.

2. Donner le rythme d'une séance de travail de la CIE focalisée et productive.
3. Attirer l'attention des médias classiques et des réseaux sociaux sur les questions de politiques de la CIE.
4. Disposer d'un débat enregistré qui peut être entièrement rediffusé ou reconditionné en compartiments et distribué à diverses listes de diffusion de la CEA.

FORMAT DU DÉBAT

Un débat ouvert de 90 à 120 minutes, style Davos, qui se déroulera comme suit :

1. Le modérateur présente le sujet et les invités,
2. Le modérateur pose des questions en 5 à 8 segments thématiques pour susciter des réponses spécifiques de la part des panélistes,
3. Les panélistes utilisent leur temps de parole pour répondre de manière succincte, avec des exemples et des preuves, dans la mesure du possible,
4. Le modérateur suscite des réactions croisées entre les panélistes,
5. Le modérateur prend les questions du public et les redirige vers les personnes les mieux indiquées parmi les panélistes,
6. Les panélistes répondent aux questions du public,
7. Le modérateur permet à chaque panéliste de dire son mot de fin.
8. Les panélistes tâchent d'être concis et précis dans leur mot de fin
9. Le modérateur résume les déclarations clés des discussions, et
10. Le modérateur énonce les recommandations du débat

ENJEUX MAJEURS

Comprendre le leadership et le changement transformationnel. Qu'est-ce que c'est et pourquoi est-ce crucial pour la diversification économique et le développement durable, notamment dans le cadre de la Décennie de la Diversification Économique en Afrique Centrale 2021-2030?¹.

Le leadership est l'accomplissement d'un objectif sous la direction d'assistants humains—une réalisation humaine et sociale qui participe de la compréhension du leader de ses collègues de travail et de la relation de leurs objectifs individuels avec le but du groupe (Prentice 2004).

Selon le rapport 2019 de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), « le leadership transformateur concerne moins le leader ou le chef d'entreprise que le groupe dirigeant, issu

¹ Selon le document de concept et de stratégie de campagne des parties prenantes de la Décennie, le changement recherché est que « les pays d'Afrique centrale passent du statut de pays exportateurs de matières premières à celui d'économies à valeur ajoutée, par le biais d'une industrialisation basée sur les ressources et induite par le commerce en termes de manufacture traditionnelle, de transformation numérique et de prestation de services, brisant ainsi le cercle vicieux d'expansion et de récession en matière de croissance du PIB ».

des segments politiques et de gestion de l'État, du secteur privé et de la société civile, qui sont capables d'orienter le changement vers les résultats souhaités » (ACBF

Grass (2010) estime que le changement transformationnel est un changement holistique qui implique des ruptures radicales dans les paradigmes, les croyances et les comportements. Sachant que le leadership et le changement transformationnel peuvent faire avancer le programme de diversification économique de l'Afrique centrale, le contexte devant donner le ton au débat devrait inclure les points suivants :

1. La quête de diversification économique de l'Afrique centrale n'aboutirait à rien sans un changement transformationnel de la société. Mais le leadership transformateur est un ingrédient manquant crucial dans la poursuite du changement transformationnel qui peut apporter le développement durable et la diversification économique dans la sous-région. Comment se présente-t-il ?
2. La gouvernance constitue un critère essentiel pour que les leaders transformateurs prêchent par l'exemple et attirent la « foule » en vue du changement transformationnel nécessaire à la diversification économique. Mais comment la démystifier afin de montrer qu'il s'agit d'un principe collectif, qu'il ne s'agit pas de dénonciation et de condamnation, qu'il s'agit du contexte et de la suppression de la bureaucratie et qu'elle peut être copiée à partir de comparateurs dans les pays du Sud en développement et pas nécessairement dans les pays nantis du Nord ?
3. Une prestation de services publics et privés médiocre et insouciante entrave les efforts de diversification économique de qualité en Afrique centrale. Seuls des changements radicaux en matière de leadership peuvent ouvrir la voie à une prestation de services publics et privés efficace. Comment rompre le statu quo ?
4. Les formations formelles en gestion et administration publique ne suffisent pas à créer les conditions sine qua non de la diversification économique en Afrique centrale. Des investissements délibérés doivent être faits dans la formation au leadership transformateur afin de produire un changement transformationnel qui soutienne une telle dynamique de diversification. Est-ce suffisant ?
5. Les jeunes et les femmes ont un rôle crucial à jouer dans le changement transformationnel nécessaire pour propulser l'Afrique centrale dans cette économie de la connaissance, de l'information et du numérique, notamment avec les opportunités offertes par la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf). Les pratiques traditionnelles qui constituent des obstacles à la contribution des jeunes et des femmes à la diversification économique de l'Afrique centrale doivent être éradiquées avec le soutien d'un leadership nouveau. Comment y parvenir, et quoi d'autre ?

6. Pour que la diversification économique porte ses fruits, l'on ne saurait laisser le soin aux gouvernements de trouver des moyens d'apporter des changements transformationnels. Le secteur privé, la société civile, les leaders communautaires et les chefs traditionnels, les médias, les universitaires, les capitaines d'industrie, les influenceurs de la diaspora et d'autres personnes doivent faire partie d'un mouvement conversationnel qui co-crée un changement transformationnel irréversible. Quelle est la bonne formule ?

7. La pandémie du COVID-19 a démontré à suffisance les faiblesses fondamentales des économies d'Afrique centrale, notamment leurs très faibles niveaux de transformation structurelle et de diversification économique. Un retour en arrière est impossible. La sous-région doit mieux tirer parti de la pandémie. Comme l'indique le *rapport 2020* de la CNUCED *sur le commerce et le développement*, un meilleur relèvement exige que la pandémie de Covid-19 soit traitée non seulement comme une crise à gérer, mais également comme l'occasion idoine pour identifier et éliminer les obstacles structurels qui entravent la voie vers un avenir plus prospère, plus équitable et plus résilient. À ce titre, un leadership transformateur et un changement transformationnel engendreraient la révolution en Afrique centrale pour mieux construire l'avenir afin de devenir plus diversifié et plus résilient sur le plan économique. En sommes-nous sûrs ?

Pour aller de l'avant, quels sont les opportunités, les défis et les autres leçons à prendre en compte pour susciter un nouveau type de leadership et de changement transformationnel pour la diversification économique en Afrique centrale ? Le débat devra prendre en compte les éléments suivants, en parfait accord avec les résultats attendus de l'étude préliminaire de la CIE :

1) TRANSITIONS RAPIDES : Quelles sont les **transitions rapides/mesures à court terme** nécessaires ? Des chaînes de valeur pour les minéraux essentiels, l'agro-industrie, les produits pharmaceutiques, l'énergie ainsi que la poursuite de la comptabilité du capital naturel pour rebaser la richesse des économies afin d'élargir l'espace fiscal pour la diversification économique. En ce qui concerne les minéraux essentiels, quelle attention particulière peut-on accorder au cobalt dans la chaîne de valeur des batteries et des véhicules électriques, qui représente 8 800 milliards de dollars d'ici 2025, afin d'éviter qu'il ne devienne un actif irrécupérable? Comment les gouvernements devraient-ils améliorer leur jeu en tant qu'États développementalistes en fournissant des incitations (par exemple, sur les taxes ou sur l'inscription dans les filières d'enseignement STEM) et en instituant des instruments de contenu local à court terme ?

2) COMBINAISONS DE POLITIQUES ET ACTEURS CLÉS: Quelles sont les combinaisons de politiques à élaborer pour soutenir les types de transitions mentionnées ci-dessus ? Qui sont les acteurs clés du système (tels que les dirigeants politiques, les chefs d'entreprises du secteur privé, les femmes, les jeunes entrepreneurs, les universitaires, les personnalités des médias et les champions de la société civile) et comment les amener sous l'"arbre à palabres" avec les agents du changement pour trouver une issue aux "**moteurs de la destruction créatrice**" qui embrassent mais modifient les anciennes façons de faire les choses tout en introduisant d'autres perturbations ?

3) DÉMYSTIFIER LA GOUVERNANCE : Comment le débat sur la gouvernance devrait-il être recalibré pour passer de la dénonciation et de la condamnation à l'incitation et à l'élimination de la bureaucratie, et élargi pour aborder les procédures de création d'espaces productifs pour la diversification économique tels que les zones économiques spéciales sans créer de pauvreté spatiale, par exemple ? En d'autres termes, comment la gouvernance devrait-elle être la "tasse de thé" de tout un chacun afin de créer une économie du bien-être axée sur la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et l'égalité des sexes (comme l'ont postulé Mebratu & Swilling 2019, eds) ? Comment peut-on clairement démontrer les risques liés au refus de poursuivre le changement transformationnel à travers la gouvernance afin d'éviter les "verrouillages" de l'ancien système?

4) COMPTABILITÉ DU CAPITAL NATUREL : Comment faire en sorte que la question de la comptabilité du capital naturel devienne un sujet d'actualité pour les États membres d'Afrique centrale et les partenaires au développement, afin de rebaser leur richesse et d'élargir leur espace fiscal pour poursuivre un changement transformationnel renforcé par un leadership transformateur?

5) TIRER LES LEÇONS DES ÉCHECS ET DES RÉUSSITES: Quelles sont les leçons claires tirées des échecs et des réussites en matière de changement transformationnel induit par le leadership dans des économies de niveaux similaires à ceux de l'Afrique centrale (par exemple, la directionnalité de l'État et les parcs agro-industriels en Éthiopie ; le Rwanda et ses transitions rapides vers les TIC et le tourisme ; l'Afrique du Sud et son opération Phakisa lancée en vue de favoriser un changement rapide d'ici 2030 dans sept secteurs de développement, notamment l'économie des océans, la santé, la biodiversité, l'éducation, l'exploitation minière, l'agriculture et l'économie des terres, des produits chimiques et des déchets) ?

6) INFRASTRUCTURES POUR LE CHANGEMENT : Quelles sont les infrastructures physiques, institutionnelles, écologiques et humaines à optimiser pour une diversification économique rapide ? Comment ces éléments doivent-ils s'articuler ?

PROFIL DES PANÉLISTES

Le panel devrait être composé de personnalités masculines et féminines venant de toute l'Afrique, reconnues comme des leaders et des influenceurs dans des domaines qui peuvent faire la différence pour la diversification économique de l'Afrique centrale.

Ces personnalités devraient être issues des gouvernements, de la communauté scientifique/technologique, des entreprises, de la société civile et du monde universitaire. Les panélistes doivent être répartis sur plusieurs pays/régions et doivent refléter un équilibre entre les sexes. Environ 4 à 5 panélistes, dont un de la CEA, devraient être présents sur le plateau avec le modérateur.

RÉSULTATS ATTENDUS

Le débat de haut niveau devrait fournir les résultats suivants :

1. Une image claire de ce qu'est réellement le leadership et le changement transformationnel et pourquoi ils sont utiles pour la diversification économique de la sous-région. Page | 7
2. Des idées et du matériel pour inspirer d'autres débats, notamment dans les sphères médiatiques.
3. Des messages clairs et des recommandations pour alimenter le rapport global de la CIE destiné aux États membres, aux communautés économiques régionales (CER) et aux publics clés.