



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

---

## Table des matières

---

Table des matières .....	2
Contexte .....	4
Le lien entre le leadership transformateur et le changement transformationnel : Un cadre conceptuel.....	5
Raison d'être du changement transformationnel en vue de la diversification économique en Afrique centrale : Sept questions à méditer .....	9
Creuser davantage : Suggestions de balises pour fabriquer le changement transformationnel en vue de la diversification économique en Afrique centrale, mais pas de « taille unique » .....	10
Objectifs des travaux .....	12
Résultats attendus des travaux .....	12
Format de la réunion .....	13
Parties prenantes/participants aux travaux.....	14
Date et lieu de la réunion .....	14
Langues de travail de la réunion .....	15
Contacts .....	15
Bibliographie .....	16



## Contexte

---

Le Comité intergouvernemental des Hauts Fonctionnaires et d'Experts (CIE) est l'organe politique du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (BSR-CA) de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA). Cet organe constitue une plateforme stratégique de dialogue et de collaboration étroite entre les ministères de l'économie, de la planification et des autres secteurs du développement, les conseillers gouvernementaux, les hauts fonctionnaires, les communautés économiques régionales (CEMAC et CEEAC) et les experts thématiques de haut niveau de la sous-région. Ils se réunissent pour dégager un consensus sur les voies d'une croissance inclusive, ainsi que d'un développement économique et social durable dans la sous-région. Des représentants d'organisations de développement, du secteur privé et, de plus en plus, des écosystèmes de leadership des jeunes et des femmes prennent également part aux délibérations du CIE.

Le CIE est convoqué chaque année pour identifier et discuter des défis liés à la transformation socioéconomique de la sous-région, et proposer des voies holistiques et pratiques pour relever ces défis. Les sessions du Comité servent également de plateformes pour passer en revue l'état de l'intégration régionale en Afrique centrale et adopter des stratégies cohérentes pour accélérer le rythme de cette intégration, en particulier à l'heure de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) qui est statutairement entrée en vigueur en mai 2020 mais n'est devenue opérationnelle qu'en janvier 2021, au moment où les États membres commençaient à relever les défis posés par la nouvelle maladie à Coronavirus (COVID-19).

Au cours des 10 dernières années, la CEA/BSR-AC a saisi l'occasion de la réunion annuelle du CIE pour promouvoir le programme de transformation structurelle de la Commission en Afrique centrale. La réunion du CIE qui s'est tenue à Yaoundé en 2011 portait essentiellement sur la politique industrielle ; celle de 2012 à Brazzaville concernait les défis énergétiques de la sous-région ; la session de 2013 à Libreville était consacrée aux défis de l'économie verte ; en 2014, N'Djamena mettait en évidence la façon dont les entreprises pourraient être réoutillées pour l'économie verte via l'industrialisation ; la réunion de Brazzaville en 2015 discutait de l'industrie forestière et de la transformation structurelle ; et en 2016, la session de Douala passait en revue la place de l'agriculture dans la transformation structurelle.

La ville portuaire de Douala a cette fois en 2017, abrité la 33e session du CIE sous le thème « Made in Central Africa : du cercle vicieux au cercle vertueux ». Cette réunion a marqué un tournant dans les efforts de la CEA visant à conduire 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 en vue de la transformation totale des économies de la sous-région, en passant de la recherche de la rente des matières premières à la fabrication et à la fourniture de services haut de gamme. Cette théorie du changement a inspiré toutes les sessions ultérieures du CIE. La 34e session, qui s'est tenue à N'Djamena, était axée sur le financement de l'industrialisation, suivie de la 35e session à Malabo sur la transformation numérique. La 36e session du CIE, qui s'est tenue en ligne en novembre 2020, a examiné le rôle crucial des compétences pour la diversification économique en Afrique centrale et amené à déclarer les années 2021-2030 comme *Décennie de la diversification économique en Afrique centrale*. Les participants à cette session ont été unanimes pour que la Décennie soit lancée par

un examen minutieux et la publication de lignes directrices sur le besoin urgent d'un mouvement dirigé vers un leadership amélioré et un changement transformationnel pour atteindre la diversification économique. Elle coïncide parfaitement avec la Décennie d'action des Nations unies pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

## Le lien entre le leadership transformateur et le changement transformationnel : Un cadre conceptuel

Page 5

Un leadership engagé, résolu et tourné vers les résultats à divers niveaux et sphères de la société sera essentiel pour atteindre les objectifs de la Décennie de la diversification économique 2021-2030 en Afrique centrale<sup>1</sup>.

« Le leadership est l'accomplissement d'un objectif à travers la direction d'assistants humains - une réalisation humaine et sociale qui découle de la compréhension qu'a le leader de ses collaborateurs et de la relation entre leurs objectifs individuels et l'objectif du groupe » (Prentice 2004). Le Balance Small Business (2020) affirme que le leadership est l'art de motiver un groupe de personnes à agir pour atteindre un objectif commun. Ces deux définitions sont complémentaires et soulignent que le leadership concerne toutes les sphères de la société, de la géopolitique mondiale à la vie des nations, des entreprises aux structures familiales.

Le leadership est un vecteur clé du changement dans toute sphère donnée. Dans son avant-propos au Rapport 2019 sur les capacités en Afrique intitulé « Favoriser un leadership transformateur pour le développement de l'Afrique », de la Fondation pour le renforcement des capacités de l'Afrique (ACBF), le président Paul Kagame du Rwanda affirme que « le rythme des progrès [vers la transformation de l'Afrique] sera déterminé par l'efficacité de notre leadership dans les secteurs public et privé » (ACBF 2019). Le Rapport ajoute que :

*« Cependant, le mauvais leadership politique a été mis en évidence comme étant un obstacle majeur au développement socio-économique de l'Afrique. Cette situation découle en partie de l'impact sur les systèmes politiques de l'histoire coloniale du continent et de la grave fragmentation sociale interne postcoloniale. En conséquence, les dirigeants africains ont tendance à fonctionner dans des systèmes politiques hautement personnalisés et dépendants du leadership » (ACBF 2019, p7).*

C'est le leadership transformateur qui engendrera le changement transformationnel en partant d'une croissance étroite à une croissance inclusive, puis à des économies diversifiées créatrices d'emplois en Afrique centrale. L'ACBF (ibid) définit le leadership transformateur comme « un leadership qui entraîne des changements radicaux positifs. Dans un contexte de développement, il s'agit d'un leadership qui engendre des améliorations généralisées de la vie des personnes, se traduisant par l'augmentation des

<sup>1</sup> Selon le document de concept et 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 produits de base à celui d'économies à valeur ajoutée, à travers une industrialisation basée sur les ressources et induite par le commerce en termes de fabrication traditionnelle, de transformation numérique et de prestation de services ; échappant ainsi au cercle vicieux de prospérité et de récession lié aux gains de PIB. »

revenus, une meilleure espérance de vie, des réseaux de sécurité sociale appropriés et un accès universel accru aux services de base. »

*« Le leadership transformateur concerne moins le dirigeant ou le directeur général que le groupe de dirigeants, issus des classes politique et dirigeante de l'Etat, du secteur privé et de la société civile, capables d'orienter le changement vers les résultats souhaités » (ACBF 2019, p5).*

Page 6

Les leaders transformateurs promeuvent et respectent les droits de l'homme, la transparence, la responsabilité et les codes de conduite pour les agents du secteur public, ce qui contribue à la promotion de la prestation de services, de l'état de droit et de l'indépendance/efficacité des institutions publiques. Les leaders transformateurs du secteur privé promeuvent également les droits, la transparence, la responsabilité, la prestation de services et la non-discrimination. Parallèlement, les chefs traditionnels ou communautaires, les dirigeants de la société civile et les magnats des médias devraient également, à travers leurs propres efforts en matière de leadership transformateur, contribuer au changement qu'ils souhaitent voir dans la société.

### **Qu'est-ce donc que le changement transformationnel ?**

Grass (2010) considère que le changement transformationnel est un changement holistique qui implique des ruptures radicales dans les paradigmes, les croyances et les comportements. Dans sa perspective, il s'agit d'un changement qui engage le cœur, s'opère à tous les niveaux (société au sens large, entreprises, individus), accentue ce qui est positif et capitalise sur la collaboration.

Certains de ces principes du changement transformationnel ont été évoqués avec force lors de la 36<sup>e</sup> session du CIE pour l'Afrique centrale, lequel a formulé des propositions pour le renforcement des compétences en vue de la diversification économique en Afrique centrale. Par exemple, le ministre camerounais des Mines, de l'Industrie et du Développement technologique, Gabriel Dodo Ndoke, a déclaré : « Il devrait y avoir un passage de l'éducation pour un système productif extractif et lucratif à un système qui prépare les apprenants à un système productif transformateur ; deuxièmement, nous devrions concevoir des programmes de formation pour la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat plutôt que pour la création de bureaucrates et des chercheurs d'emplois ».

Appelant également à des changements radicaux, l'économiste principale de l'OIT, Irmgard Nübler, a déclaré que changer les mentalités et souscrire à une solide éthique du travail sont essentiels pour l'innovation et le développement des compétences en vue de la diversification économique. Pour appuyer le point de vue de Grass (2010), qui préconise de capitaliser sur la collaboration en vue d'un changement transformationnel, Nübler a fait valoir qu'« il faut renoncer à se concentrer sur les individus pour se concentrer sur le collectif, construisant ainsi un pacte de société pour une révolution des compétences, afin d'assister à des changements significatifs », pour stimuler la diversification économique en Afrique centrale.

Le changement transformationnel exigerait parfois d'une entité du secteur privé qu'elle opère des changements profonds au sein de sa structure, sa culture et sa gestion, afin de se repositionner sur le marché, s'adapter aux nouvelles technologies et tirer avantage d'un nouveau modèle commercial (Chron 2020). Le Big Picture People (2018), décrit les cinq étapes de la transformation d'une entité ou d'une entreprise comme suit : 1) définir la performance et des objectifs organisationnels plus larges ; 2)

évaluer les capacités de l'organisation ; 3) concevoir les initiatives qui achèveront la transformation ; 4) exécuter les initiatives ; et 5) soutenir les initiatives et les changements réalisés. Ceci peut être étendu à la transformation des institutions et de la société au sens large - comme en Afrique centrale.

Il est donc pertinent de penser le changement transformationnel au sein des nations, des communautés, des familles, des entités commerciales privées, etc. comme « profond, fondamental et irréversible » et comme « une métamorphose, un changement radical d'une forme à une autre » (Grass, *ibid*).

Page 7

### **Une théorie et une pratique du changement renforcées pour la diversification économique en Afrique centrale**

Les changements radicaux doivent être inspirés par des leaders transformateurs qui prêchent par l'exemple et inspirent les agents humains à exécuter des actions qui aboutissent à des changements transformationnels pour la diversification économique. Les acteurs engagés dans la diversification économique en Afrique centrale (fonctionnaires des ministères en charge de l'industrie, des entreprises, du commerce, des finances ainsi que des organismes douaniers et fiscaux du secteur public ; des investisseurs et des innovateurs du secteur privé) sont habitués à des théories sur la bonne gouvernance et les concepts d'économie politique dans le cadre de leurs activités. Cependant, le concept gouvernance et activité économique suscite un grand malaise, notamment parce qu'il a toujours été associé à la dénonciation ou à l'étiquetage des pays de la sous-région en tant qu'environnements défavorables à l'activité économique ; ce qui génère des contre-arguments selon lesquels les mauvaises pratiques signalées sont mues par les intérêts égoïstes des pays critiqués. Par conséquent, le discours doit s'orienter vers la démystification de la bonne gouvernance en tant que pratique visant à atteindre l'efficacité pour la diversification économique en éliminant par exemple la bureaucratie et en adoptant les bonnes pratiques apprises d'ailleurs. Comment passer de la dénonciation et la honte à l'instauration d'un changement en « mettant en œuvre des mécanismes de renforcement », comme le dit l'ACBF (*ibid*), afin d'impulser un changement de mentalité et de créer une coalition ou un mouvement pour le changement ? Cette proposition appelle essentiellement à récompenser les acteurs du changement au sein des circonscriptions lorsqu'ils adoptent de nouvelles mentalités pour le changement, dans ce cas en vue de la diversification économique. Plutôt que de se contenter d'élaborer des théories sur la gouvernance, il faudrait également s'efforcer de démontrer les coûts et les risques que courent les pays d'Afrique centrale en n'adoptant pas un changement radical.

Une démonstration claire des coûts et avantages du changement transformationnel permettrait dans une large mesure d'éviter les situations de « **lock-in** » en Afrique centrale. La notion de **verrouillage** ici, selon Mebratu et Swilling (eds) (2019), est un blocage anti-changement opéré par des forces qui se plaisent dans le statu quo, mais auxquelles il faudrait montrer les avantages mutuels que présente le **saute-mouton** ou le changement radical pour elles et pour la société en général.

Pour parvenir à un changement transformationnel et engendrer une diversification économique rapide (en Afrique centrale par exemple), l'attention doit être portée au-delà des débats sur les politiques d'innovation et de technologie afin d'envisager un éventail plus large d'instruments politiques combinés dans un mélange adéquat capable de contribuer à la « transition vers la durabilité » (Kivimaa et Kern 2016). Comme précisé plus haut, les combinaisons de politiques ne doivent pas se réduire à celles qui

imposent la destruction de l'ancien pour mettre en avant le nouveau, comme le font certains agents des nouvelles avancées technologiques.

Kivimaa et Kern (ibid) affirment que les nouvelles combinaisons de politiques en quête de changement se présentent soit sous la forme d'une « superposition » (empilant de nouveaux objectifs et instruments de manière incohérente sur ceux existant), d'une « dérive » (ajoutant de nouveaux objectifs politiques sans instruments correspondants), d'une « conversion » (ajoutant de nouveaux instruments sans réviser les objectifs politiques) ou d'un « remplacement » (changeant fondamentalement à la fois les objectifs et les instruments politiques). Ils ont proposé une nouvelle théorie du changement transformationnel dans les combinaisons politiques, baptisée « moteurs de destruction créative », pour garantir la transition vers la durabilité. Ces moteurs intègrent essentiellement des instruments répondant à deux dimensions du changement transformationnel : « ceux qui visent à créer des innovations de niche et à mettre en place des systèmes d'innovation efficaces autour d'elles, et ceux qui visent à déstabiliser les régimes actuellement dominants en créant des ouvertures pour un décollage plus rapide et une croissance soutenue des innovations de niche afin de remplacer les innovations en place », par exemple, dans le cas du remplacement des technologies à forte consommation d'énergie par des technologies à faible consommation d'énergie (Kivimaa et Kern, 2016, p215).

Toujours selon Kivimaa et Kern (ibid), cette approche visant à protéger l'ancien tout en introduisant le nouveau se fait par le biais d'analyses explicites de « déstabilisation active » et est souhaitable car « compter uniquement sur l'émergence et la croissance d'une variété d'alternatives pour remplacer les systèmes en place sera trop lent. » Dans le contexte de l'Afrique centrale et selon une idée bien étudiée par Mebratu et Swilling (eds) (ibid), pour gagner le soutien de tous les acteurs (y compris les agents du « verrouillage »), il serait essentiel de présenter le changement transformationnel comme un moyen de faire correspondre les capacités disponibles avec les opportunités inexploitées. Cette ligne de pensée enrichit le travail que mène actuellement la CEA afin d'aider le gouvernement camerounais à capitaliser sur les économies d'agglomération en transformant la trajectoire Kribi-Edea-Douala en un triangle de croissance doté des zones économiques spéciales de productivité industrielle nécessaires.

Il s'agit d'identifier et d'exploiter de toute urgence les fruits mûrs disponibles pour un changement transformationnel en vue de la diversification économique de l'Afrique centrale, en particulier grâce aux opportunités et aux possibilités tirées des leçons de la COVID-19 (les opportunités comprennent le développement rapide de l'industrie pharmaceutique locale, le développement de la chaîne de valeur agro industrielle, l'amélioration du transport et de la logistique afin de faciliter les échanges avec les pays voisins). Forte de ses ressources physiques, écologiques, humaines et institutionnelles - qui constituent les infrastructures nécessaires à l'économie du bien-être, de l'emploi et de la réduction de la pauvreté (Mebratu et Swilling, eds, ibid) - la sous-région Afrique centrale devrait faire des bonds significatifs vers sa transformation au cours de cette décennie 2021-2030 de la diversification économique. Comme le préconise Berman (2013), la sous-région doit capitaliser sur les possibilités qui s'offrent à elle plutôt que de se focaliser sur les risques envisagés. Ces possibilités ont déjà été clairement identifiées dans le cadre du Plan directeur d'industrialisation et de diversification économique de l'Afrique centrale (PDIDE-AC) en cours d'élaboration au profit des Commissions de la CEEAC et de la CEMAC, avec l'assistance analytique de la CEA. Le développement de chaînes de valeur dans l'agro-industrie, les produits pharmaceutiques, l'énergie, l'économie bleue et les minéraux



critiques, ainsi que l'utilisation d'outils d'aménagement du territoire pour éclairer les décisions liées à l'investissement et à la promotion d'un label Made in Central Africa, sont des orientations clés pour instituer un changement transformationnel.

Afin d'élargir l'espace fiscal de la sous-région en vue de la diversification économique, la CEA préconise la comptabilisation du capital naturel comme moyen de refonder la richesse des pays de la sous-région. Un projet dénommé « Gabon vert », soutenu par la CEA, le PNUD et le PNUE, est un projet pilote qui va dans ce sens et qui devrait aboutir à l'émission d'obligations bleues et vertes permettant au Gabon de financer certaines de ses priorités de développement structurel. Dans le cadre du programme de changement transformationnel, la rapidité d'exécution est essentielle.

Page 9

Pour favoriser le changement transformationnel en vue de la diversification économique de l'Afrique centrale, il peut également être nécessaire de souligner le rôle des États champions capables de conduire une telle transformation en raison de leurs infrastructures productives écologiques, humaines, institutionnelles et physiques plus avancées, afin de tirer les autres, notamment en ce qui concerne les chaînes de valeur. C'est ce qui s'appelle l'effet de voisinage (More 2004).

Des arguments qui précèdent, nous pensons que le leadership et le changement transformationnels doivent être le leitmotiv afin que la diversification économique en Afrique centrale soit rapidement effective au cours de la Décennie 2021-2030 de la diversification économique dans la sous-région, qui coïncide avec la Décennie d'action pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations Unies.

## **Raison d'être du changement transformationnel en vue de la diversification économique en Afrique centrale : Sept questions à méditer**

---

1. La quête de la diversification économique de l'Afrique centrale serait vaine sans un changement transformationnel de la société. Mais le leadership transformateur est un ingrédient qui manque cruellement dans la poursuite du changement transformationnel susceptible d'apporter un développement durable et une diversification économique dans la sous-région. Comment se présente-t-il ?
2. La gouvernance est un critère déterminant pour permettre aux leaders transformateurs de prêcher par l'exemple afin d'attirer « les masses » vers le changement transformationnel nécessaire à la diversification économique. Mais comment la démystifier pour montrer qu'il s'agit d'un principe collectif, qu'il ne s'agit pas de dénoncer publiquement, qu'il s'agit du contexte et de la suppression de la bureaucratie et qu'elle peut être copiée à partir de comparateurs dans le Sud en développement et pas nécessairement dans le Nord riche en PIB?
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 opérés parmi les leaders peuvent engendrer une prestation de services publics et privés efficace. Comment rompre le statu quo ?
4. La formation formelle en gestion et administration publique ne suffit pas à créer les conditions sine qua non de la diversification économique en Afrique centrale. Des investissements libres

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. Le rôle des jeunes et des femmes est crucial dans le changement transformationnel nécessaire pour propulser l'Afrique centrale dans cette économie de la connaissance, de l'information et du numérique, notamment grâce aux opportunités qu'offre la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf). Les pratiques traditionnelles qui constituent des obstacles à la contribution des jeunes et des femmes pour la diversification économique de l'Afrique centrale doivent être démantelées avec le soutien d'un nouveau leadership. Comment y parvenir ? et quoi d'autre ?
6. Pour que la diversification économique porte des fruits, les gouvernements ne peuvent pas être les seuls à trouver des moyens visant à apporter des changements transformationnels. Le secteur privé, la société civile, les chefs communautaires et traditionnels, les médias, les universités, les capitaines d'industrie, les influenceurs de la diaspora et d'autres personnes doivent faire partie d'un mouvement de convergence pour créer ensemble un changement transformationnel irréversible. Quelle est la bonne formule ?
7. La pandémie de la 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. Il ne peut y avoir de retour en arrière. 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*, pour que la reprise soit solide, la pandémie de Covid-19 ne doit pas être simplement une crise à maîtriser, elle doit être considérée comme l'occasion de repérer et de surmonter les obstacles structurels à un avenir plus prospère, plus équitable et plus résilient. Dans cette optique, un leadership transformateur et un changement transformationnel pourraient engendrer la révolution en Afrique centrale pour mieux construire l'avenir afin de la rendre plus diversifiée et plus résiliente sur le plan économique. En sommes-nous sûrs ?

Page 10

## Creuser davantage : Suggestions de balises pour fabriquer le changement transformationnel en vue de la diversification économique en Afrique centrale, mais pas de « taille unique »

---

Dans l'objectif de faire correspondre la réflexion du CIE de cette année au leadership et au changement transformationnel pour la diversification économique, il convient de suggérer quelques balises pour l'écosystème de ces transformations urgentes. Voici les éléments qui peuvent éclairer à la fois le document de recherche (qui devrait servir de plan directeur pour la sous-région sur cet agenda), les travaux et les résultats du CIE.

**1) TRANSITIONS RAPIDES :** Quelles sont les **transitions rapides/mesures à court terme** nécessaires ? Les chaînes de valeur pour les minéraux critiques, l'agro-industrie, les produits pharmaceutiques, l'énergie ainsi que la comptabilisation du capital naturel sont essentiels pour refonder la richesse des

économies afin d'élargir l'espace fiscal en vue de la diversification économique. En ce qui concerne les minéraux critiques, quelle attention particulière peut-on accorder au cobalt en urgence d'ici 2025 dans la chaîne de valeur des batteries et des véhicules électriques, qui représente 8 800 milliards de dollars, afin d'éviter qu'il ne devienne un actif isolé ? Comment les gouvernements devraient-ils mieux jouer leur partition en tant qu'États développementistes en fournissant des incitations (par exemple, sur les impôts ou sur l'inscription dans les filières d'enseignement STEM) et en instituant des instruments de contenu local à court terme ?

**2) LES COMBINAISONS DE POLITIQUES ET LES 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 dirigeants 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 solution aux « **moteurs de destruction créative** » qui embrassent les anciennes façons de faire les choses tout en les modifiant et en introduisant d'autres perturbations ?

**3) DEMYSTIFIER LA GOUVERNANCE :** Comment le débat sur la gouvernance devrait-il être réorganisé pour passer de la dénonciation publique et la honte à l'incitation et l'élimination de la bureaucratie ; et élargi pour aborder les processus de création d'espaces productifs pour la diversification économique, à l'instar des 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 chacun afin de créer une économie du bien-être axée sur la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et l'égalité des genres (comme l'ont préconisé Mebratu et Swilling 2019, éd.) ? Comment démontrer clairement les risques qu'il y a à ne pas poursuivre le changement transformationnel par le biais de la gouvernance afin d'éviter les "verrouillages" de l'ancienne donne ?

**4) LA COMPTABILISATION DU CAPITAL NATUREL :** Comment faire en sorte que la question de la comptabilisation du capital naturel devienne un sujet d'actualité au sein des États membres d'Afrique centrale et des partenaires au développement, afin de refonder leurs richesses et d'élargir leur espace fiscal à la recherche d'un changement transformationnel renforcé par un leadership transformateur ?

**5) TIRER LES LEÇONS DES ÉCHECS ET DES SUCCÈS :** Quelles leçons claires peut-on tirer des échecs et des réussites enregistrés 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 dans les TIC et le tourisme ; l'Afrique du Sud et son opération Phakisa mise en œuvre pour impulser 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 ainsi que l'économie des terres, des produits chimiques et des déchets) ?

**6) LES INFRASTRUCTURES DU CHANGEMENT :** Quelles sont les infrastructures physiques, institutionnelles, écologiques et humaines à mettre en place pour une diversification économique rapide ? Comment ces éléments doivent-ils s'articuler ?

## Objectifs des travaux

---

L'objectif global de la 37ème session du Comité Intergouvernemental des Hauts Fonctionnaires et d'Experts d'Afrique centrale est d'examiner en profondeur l'état du leadership et du changement transformationnel en Afrique Centrale, identifier les lacunes et proposer des moyens pratiques pour renforcer la compréhension et la pratique de ces deux concepts interdépendants afin d'accélérer la diversification économique en Afrique Centrale.

Page 12

Les objectifs spécifiques des travaux sont les suivants :

- i. Débattre de l'état du leadership et du changement transformationnel en Afrique centrale afin d'identifier les lacunes à combler dans ces domaines pour soutenir la diversification économique de la sous-région ;
- ii. Identifier les champions, les agents de changement et les principales parties prenantes de la société pour promouvoir les concepts de leadership et d'engagement général de la société dans le changement transformationnel afin de favoriser la diversification économique dans la sous-région ;
- iii. Recommander les ingrédients d'un vaste mouvement de changement, y compris les mesures pratiques à prendre pour engendrer une révolution en matière de leadership transformateur et de changement transformationnel en tant que moteurs de la diversification économique en Afrique centrale ;
- iv. Examiner de manière approfondie comment des partenariats public-privé bien noués peuvent engendrer le leadership et les changements sociétaux nécessaires en tant que fondements de la transformation économique en Afrique centrale ; et
- v. Capturer des exemples d'ailleurs qui démontrent que la diversification économique via le leadership et le changement transformationnel n'est pas farfelue et peut devenir une réalité en Afrique centrale.

Les participants à la session 2021 du CIE examineront également les questions statutaires relatives au fonctionnement de la CEA/BSR-AC, notamment : (i) un rapport d'activités du Bureau pour la période 2021 ; (ii) un rapport sur l'état d'avancement des programmes régionaux et internationaux et d'autres initiatives spéciales dans la sous-région ; ainsi que (iii) un rapport sur la mise en œuvre des initiatives sous-régionales en Afrique centrale.

## Résultats attendus des travaux

---

Conformément à la Décennie de la diversification économique *2021-2030* dans la sous-région, la 37e session du CIE servira de base de lancement pour le processus de transformation structurelle et de diversification économique accélérées en Afrique centrale, tout en montrant le chemin et le rôle que doivent jouer le leadership et le changement transformationnel pour y parvenir.

## Format de la réunion

---

Dans la perspective de poursuivre la vaccination communautaire en Afrique centrale contre la COVID-19 et la lutte contre la propagation du virus avant le dernier trimestre de 2021, la session devrait se dérouler en présentiel avec la possibilité d'une participation à distance (virtuelle). Vous trouverez ci-dessous une description du déroulement des travaux.

### AVANT LA REUNION

**Discussions au sein d'une communauté de pratique :** Les services de gestion des connaissances de la CEA/BSR-AC identifieront et réuniront des experts autour de divers composantes/sous-thèmes/piliers du leadership transformateur et du changement transformationnel en Afrique centrale afin de poursuivre le partage d'idées et de ressources sur le thème et le rapport que celui-ci entretient avec l'Afrique centrale. Un résumé des discussions permettra d'enrichir les débats et recommandations du CIE de novembre 2021.

Il sera organisé et réalisé quelques interviews avec les médias pour discuter de la thématique de l'événement.

**Communication et plaidoyer :** Les temps forts des activités précédentes seront couverts et diffusés via divers canaux (y compris les médias sociaux) par les professionnels de la communication de la CEA.

### PENDANT LA REUNION

**Déclarations et renouvellement du Bureau du CIE :** Il y aura une déclaration par la CEA, par le pays hôte (le Congo), et par le président sortant du CIE, suivi de l'élection d'un nouveau bureau du CIE.

**Discours d'ouverture :** Une personnalité de renommée internationale dans le domaine du leadership, à l'instar d'un des lauréats du Prix Mo Ibrahim pour ses accomplissements en matière de leadership en Afrique, devrait être invitée à prononcer un discours qui incitera les dirigeants et les populations d'Afrique centrale à adopter le changement transformationnel comme le catalyseur le plus sûr de la diversification économique en Afrique centrale.

**Dialogue politique de haut niveau sur les raisons et la manière dont une révolution du leadership et du changement transformationnel peut catalyser la diversification économique de l'Afrique centrale :** Ce débat réunira des intervenants de haut niveau tels que des membres de gouvernements, des experts reconnus dans le domaine du leadership et du changement transformationnel, des capitaines d'industrie et des leaders de la société civile pour donner le ton du CIE. Il motivera les participants aux différentes sessions à formuler des recommandations claires et applicables à l'attention des États membres.

**Présentation du document de recherche du CIE** sur le thème « Un voyage vers 2030 : Promouvoir le leadership et le changement transformationnel en vue de la diversification économique en Afrique centrale »: Pendant la session du CIE, il sera présenté aux délégués une étude détaillée sur le thème, ainsi que des recommandations pour le changement. Cette étude sera révisée et améliorée avant sa publication.

**Examen des questions statutaires :** Il s'agira notamment d'un rapport d'activités de la CEA/BSR-AC, d'un rapport sur l'état d'avancement des agendas internationaux tels que les ODD et l'après- COVID-19, ainsi que l'examen des rapports thématiques de la CEA/BSR-AC tels que décrits dans son programme d'activités 2021.

**Ateliers :** Nous proposons que la plénière soit divisée en cinq ateliers visant à élaborer des recommandations relatives aux piliers proposés sur la promotion du leadership et le changement transformationnel pour la diversification économique en Afrique centrale.

Page 14

**Comptes rendus des échanges et recommandations :** Les comptes rendus et les recommandations des échanges en plénière et en ateliers seront présentés à tous les participants pour amendements et adoption. Une fois finalisés, ils seront distribués aux participants, aux gouvernements et aux autres parties prenantes.

**Communication et plaidoyer :** Les temps forts des activités précédentes seront couverts et diffusés via divers canaux (y compris les réseaux sociaux) par les professionnels de la communication de la CEA.

## APRES LA REUNION

**Première du film « La marche dès 2030 » :** Il s'agit d'un documentaire de 60 minutes qui capte avec créativité l'essence-même des documents de recherche du CIE, pour y inclure une narration de style documentaire et un jeu d'acteurs dans une perspective de flashback. Il placera ainsi l'Afrique centrale dans le contexte idéal où elle « se trouve » en 2030 grâce au leadership et au changement transformationnel. Il sera organisé en ligne une cérémonie de présentation du film-documentaire en avant-première afin de susciter les discussions qui devraient préparer le terrain pour des débats bien ficelés pendant le CIE.

**Communication et plaidoyer :** Les temps forts des activités précédentes seront couverts et diffusés via divers canaux (y compris les réseaux sociaux) par les professionnels de la communication de la CEA.

## Parties prenantes/participants aux travaux

---

Membres de gouvernements, hauts fonctionnaires et conseillers politiques des gouvernements de la sous-région Afrique centrale, experts dans le domaine du leadership et du changement, économistes et autres universitaires de haut vol, représentants des communautés économiques régionales d'Afrique centrale (commissions de la CEMAC et de la CEEAC et leurs organes statutaires), représentants des agences des Nations Unies et d'autres institutions de développement (BAD, Banque mondiale, Afreximbank, Société financière africaine, etc.) de la sous-région, acteurs du secteur privé, leaders des médias et de la société civile.

## Date et lieu de la réunion

---

La 37e session du Comité Intergouvernemental des Hauts Fonctionnaires et d'Experts d'Afrique centrale (CIE) se tiendra à Brazzaville, République du Congo, du 23 au 26 novembre 2021.

## Langues de travail de la réunion

---

Les travaux se dérouleront dans les langues de travail officielles des États membres de la sous-région Afrique centrale, à savoir : l'anglais, le français, le portugais et l'espagnol, avec l'appui de l'interprétation simultanée.

Page 15

## Contacts

---

**M. Abel Akara Ticha**

Email: [akara@un.org](mailto:akara@un.org)

Tél. bureau: (237) 222 50 43 48

\*\*\*\*\*

**M. Jean Luc Namegabe Mastaki**

Email: [namegabe@un.org](mailto:namegabe@un.org)

Tél. bureau: (237) 222 50 43 36

\*\*\*\*\*

**M. Mamadou Bal**

Email: [balm@un.org](mailto:balm@un.org)

Tél. bureau: (237) 222 50 43 46

\*\*\*\*\*

**Mme Marie-Delphine Fogang**

Email: [fogang@un.org](mailto:fogang@un.org)

Tél. bureau: (237) 22 50 43 30

## Bibliographie

---

- ACBF. 2019 *Rapport sur les capacités en Afrique 2019 : Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique*. Hararé : African Capacity Building Foundation.
- Berman, Jonathan. 2013 *Success in Africa: CEO insights from a continent on the rise*. Kindle. Bibliomotion.
- Brand South Africa. 2017. *Le PND à cinq : leçons apprises, défis émergents et renforcement de la mise en œuvre*. 28 septembre. Visité le 3 avril 2021. <https://www.brandsouthafrica.com/investments-immigration/economynews/ndp-five-lessons-learned-emerging-challenges-enhancing-implementation>.
- Chron. 2020. *Exemples de changement transformationnel*. 13 octobre. Visité le 07 février 2021. <https://smallbusiness.chron.com/examples-transformational-change-18261.html>.
- Grass, Robert. 2010. *Qu'est-ce que le changement transformationnel ?* Visité le 02 février 2021. <https://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2019/12/What-is-Transformational-Change.pdf>.
- Kivimaa, Paula, et Florian Kern. 2016. « Destruction créative ou simple appui de niche ? Combinaisons de politiques novatrices pour des transitions de durabilité. » *Politique de recherche* 45 205 -217
- McKinsey & Company. 2015. *Comment surmonter les difficultés de la transformation*. 01er avril. Visité le 07 février 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>.
- Mebratu, Desta, and Mark Swilling, 2019. *Infrastructures transformationnelles pour le développement d'une économie du bien-être en Afrique*. Stellenbosch: SUN PRess. doi: 10.18820/9781928480419.
- Moore, Mick. 2005. "The Development of Political Underdevelopment." In *Global Encounters. International Political Economy Series*, edited by Harrison G. London: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230502819\_2.
- Prentice, W.C.H. 2004. « Comprendre le leadership. » *Harvard Business Review*, janvier Visité le 09 février 2021. <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>.
- Le Balance Small Business. 2020. *Qu'est-ce que le leadership*. 17 septembre. Visité le 09 février 2021. <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>.
- The Big Picture People. 2018. *Réussir le changement transformationnel*. 20 juin. Visité le 07 février 2021. <https://thebigpicturepeople.co.uk/blog/transformational-change/>.
- CNUCED 2020. *Rapport sur le Commerce et le Développement 2020 - De la pandémie à la prospérité pour tous : Comment éviter une autre décennie perdue*. Genève : Nations unies.
- Vreÿ, Francois 2019. « Opération Phakisa: réflexions sur une ambitieuse initiative gouvernementale. » *South African Journal of Military Studies* 47 (2): 87-105. Doi :10.5787/47-2-1285.