

AfCoP

Communauté Africaine de Pratiques

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

De la Communauté africaine de pratiques sur la
gestion axée sur les résultats de développement

RECUEIL D'ÉTUDES DE CAS SUR

LA GOUVERNANCE ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE



AfriK4R



Avec le soutien de :



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE



AfCoP

Communauté Africaine de Pratiques

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

De la Communauté africaine de pratiques sur la
gestion axée sur les résultats de développement

RECUEIL D'ÉTUDES DE CAS SUR

LA GOUVERNANCE ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE



AfriK4R



Avec le soutien de :



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE



Ce rapport est élaboré par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) dans le cadre de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). Les résultats, interprétations et conclusions issus de cette publication ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Conseil d'administration ou du Conseil des gouverneurs de l'ACBF.

Cette publication a été produite avec l'appui financier de la Banque Africaine de Développement.

L'ACBF ne garantit pas l'exactitude des données de ce rapport.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique, photocopie ou autre, sans autorisation écrite préalable de l'ACBF.

2017 Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
2, Fairbairn Drive, Mt. Pleasant, Harare, Zimbabwe
The African Capacity Building Foundation
Tous droits réservés.

ISBN : 978-1-77937-096-9

EAN : 9781779370969

Scannez ce code QR pour plus de publications de l'AfCoP



REMERCIEMENTS

Ce recueil a été préparé par une équipe dirigée par le département « Connaissances et Apprentissage » (K&L) de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), sous la supervision générale de son Secrétaire exécutif, le professeur Emmanuel Nnadozie. La production de ce recueil a bénéficié de l'appui et des contributions de tous les autres départements de la Fondation. Nous exprimons notre profonde gratitude à tous les collègues.

Ce recueil est une œuvre conjointe de l'ACBF et de la Banque africaine de développement (BAD), dans le cadre des activités de la Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement (AfCoP-GRD). Il a pour objectif de résumer les bonnes pratiques et les principaux résultats stratégiques sur la GRD. Les produits de connaissances de l'AfCoP qui font l'objet d'une large diffusion sont disponibles sur le site Internet de l'initiative « Afrique pour les résultats » à l'adresse suivante : <http://afrik4r.org>.

Thomas C. Munthali, Directeur du département K&L, a dirigé la rédaction du recueil, avec l'assistance de Frejus Thoto, Barassou Diawara, Robert Nantchouang et du personnel du département K&L. Nous remercions particulièrement Saidi Atanda qui a apporté une contribution substantielle à la rédaction du recueil, en sa qualité d'expert sur les questions de gouvernance et de développement socio-économique en Afrique.

La Fondation exprime sa gratitude à tous les membres de l'AfCoP et aux experts qui ont appuyé l'élaboration des études de cas de 2012 à 2017. Ce recueil n'aurait pas été publié sans leur soutien.

L'ACBF adresse ses remerciements à la BAD pour sa contribution financière à travers l'initiative « Afrique pour les résultats », qui a permis la production des études de cas et du recueil.

La Fondation tient aussi à exprimer sa gratitude aux membres de l'AfCoP, aux institutions partenaires de l'ACBF et à toutes les personnes qui ont apporté des contributions importantes à la rédaction de ce produit. Les points de vue et les opinions exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'ACBF, encore moins celle de son Conseil des gouverneurs, de son Conseil d'administration ou celle de la Direction ou du Conseil d'administration de la BAD.

SIGLES ET ACRONYMES

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ADLI	Industrialisation fondée sur le Développement Agricole
AfCoP	Communauté africaine de Pratiques
AMV	Vision Minière pour l'Afrique
BAD	Banque Africaine de Développement
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CEDEAO	Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communauté Economique Régionale
CGP	Contrat de Gestion de Performance
DDRR	Désarmement, Démobilisation, Réhabilitation, Réintégration
DEL	Diodes Electroluminescentes
DFE	Dispositif Fiscal Electronique
ECA	Commission Economique pour l'Afrique
FFI	Flux Financiers Illicites
FMI	Fond Monétaire International
GFP	Gestion Financière Publique
GRD	Gestion axée sur les Résultats de Développement
GTP	Plan de croissance et de transformation
IDEC	Conseil pour le Développement Industriel et l'Exportation
ITIE	Initiative de Transparence des Industries Extractives
LCC	Comité du Contenu Local
LPA	Plan d'Action de Lagos
MRI	Mobilisation des Ressources Intérieures
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OGP	Partenariat pour un gouvernement transparent

ONG	Organisation Non Gouvernementale
OUA	Organisation pour l'Unité Africaine
PCT	Plan de Croissance et de Transformation
PIB	Produit Intérieur Brut
PRSPs	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
PWYP	Publiez ce que vous payez
SADC	Communauté de Développement de l'Afrique Australe
SDI	Stratégie de Développement Industriel
SEAF	Cadre de six activités efficaces
SE	Suivi et Evaluation
SGG	Système de Gestion du Genre
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TSP	Tableau de suivi de la performance
TVA	Taxe sur Valeur Ajoutée
UA	Union Africaine
UNECA	Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
SYNOPSIS	vi
INTRODUCTION	1
CONTEXTE	3
ÉTUDES DE CAS	4
ÉTUDE DE CAS 1	5
Dualisme politique au Ghana sous la Quatrième République	
ÉTUDE DE CAS 2	8
Le leadership et le développement économique au Rwanda	
ÉTUDE DE CAS 3	11
La mobilisation des ressources intérieures en Afrique : Utilisation des dispositifs fiscaux électroniques pour la collecte de la TVA au Malawi	
ÉTUDE DE CAS 4	14
Bonne gouvernance et systèmes électoraux inclusifs : Le cas de Maurice	
ÉTUDE DE CAS 5	18
Obtenir une meilleure performance à l'aide des contrats de performance du secteur public au Kenya	
ÉTUDE DE CAS 6	21
Accroître l'efficacité du secteur public en Afrique : Leçons du secteur privé	

ÉTUDE DE CAS 7	23
Apprivoiser des forces de police rebelles dans des situations de paix et de post-conflit : Leçons du Liberia	
ÉTUDE DE CAS 8	27
Pourquoi l'industrie pétrolière ne contribue t-elle pas au développement en Afrique – Une étude de cas sur l'extraction pétrolière et gazière en Tanzanie	
ÉTUDE DE CAS 9	31
De l'éducation civique à l'éducation anti-corruption : Leçons de l'expérience sud-africaine et tanzanienne	
ÉTUDE DE CAS 10	34
La mobilisation des ressources intérieures pour une mise en œuvre réussie des programmes de développement en Afrique : Le cas de l'Éthiopie	
ÉTUDE DE CAS 11	37
Les politiques industrielles en Éthiopie : Le renforcement des capacités pour le développement du secteur privé et la transformation structurelle	
ÉTUDE DE CASE 12	40
Augmenter la richesse pétrolière et minérale au Kenya en évitant la malédiction des ressources	
ÉTUDE DE CAS 13	45
La politique de contenu local dans l'industrie pétrolière au Ghana – Une politique solide, affaiblie par des lacunes en capacités	
ANNEXE 1	50
MATRICE DES ÉTUDES DE CAS	50
BIBLIOGRAPHIE	52

SYNOPSIS

L'impact du leadership et de la bonne gouvernance sur le développement économique fait sans cesse l'objet d'études sur le plan national et international. Au moment où l'Agenda 2063 et les Objectifs de Développement Durable (ODD) commencent à produire des résultats, la bonne gouvernance reste un sujet important pour les pays africains, puisque de nombreuses études ont prouvé que la mauvaise gouvernance est l'un des freins au développement en Afrique (Al Bassam 2013, ACBF 2016). Il est par conséquent indispensable pour l'Afrique d'améliorer ses systèmes de gouvernance et d'exploiter ce que la communauté internationale peut offrir pour promouvoir la bonne gouvernance. Ce recueil fournit des perspectives académiques et pratiques sur la question. Il propose de ce fait bon nombre de recommandations pour améliorer les systèmes de gouvernance à travers le continent et à l'échelle nationale. Il met aussi en exergue les capacités nécessaires pour améliorer la gouvernance en Afrique.

Les études de cas de ce recueil abordent la question de la bonne gouvernance en Afrique, en tenant compte des caractéristiques nationales spécifiques et des particularités africaines plus généralement. Parmi les principaux résultats, on peut citer les suivants :

- Les États africains doivent renforcer leur démocratie, en révisant leurs Constitutions pour rendre les règles démocratiques plus indigènes, en partie en valorisant les chefferies dans les politiques modernes ;
- Le dualisme politique possède des caractéristiques diverses et complexes, qui incluent le rôle parallèle mais complémentaire des institutions politiques. Il existe toujours des conflits, du consensus et des traits apparemment paradoxaux dans les partis politiques. Ceux-ci ne devraient cependant pas compromettre la vision nationale de croissance et de développement ;
- Les contrats de performance sont fondamentaux et cruciaux pour les institutions étatiques, pour améliorer la performance de leur personnel. Le succès est néanmoins très dépendant de la volonté politique et d'un leadership déterminé ;
- Le besoin de restructurer les universités africaines est devenu un impératif pour produire des connaissances et les compétences de haut niveau nécessaires à la bonne gouvernance et au développement ;
- La mobilisation des ressources est nécessaire pour le développement économique durable du continent. Une approche multifonctionnelle est particulièrement requise pour limiter les flux financiers illicites, compte tenu de leur complexité et des différentes causes qui les sous-tendent.

Des leçons apprises des études de cas de ce recueil, il est important de souligner que : les chefferies contribuent significativement à la participation locale dans la gouvernance et tous les États devraient harmoniser ce processus avec la Constitution et les finalités de développement ; les accords institutionnels ont un rôle fondamental dans la politique d'un pays et ils devraient donc être reconnus ; il est évident que les partenariats, le travail de groupe, la participation dans la négociation, et les évaluations trimestrielles, sont nécessaires à la mise en œuvre réussie des contrats de performance dans les entreprises publiques ; l'amélioration des compétences du leadership nécessite la coordination aux niveaux national et institutionnel pour créer une synergie entre les universités ; enfin, le succès des politiques de réforme dépend largement de l'engagement durable des leaders et de l'existence des capacités nécessaires pour mettre en œuvre et appliquer les dispositions.

INTRODUCTION

La bonne gouvernance est un concept normatif, qui fait référence aux règles de gouvernance (AfDB 1994). Ces règles incluent la légitimité du gouvernement par la souveraineté populaire et la reconnaissance internationale, un cadre légal approprié garantissant l'État de droit, la participation des citoyens au processus de prise de décision à tous les niveaux de l'État et sur la base du pluralisme politique et social, la liberté d'association et d'expression, qui permet la formation d'organisations de la société civile, une évaluation critique des décisions du gouvernement, la redevabilité et la transparence administrative pour que la prise de décision des agents publics ne soit pas biaisée et qu'une application uniforme des règles soit garantie, la rationalité des structures organisationnelles du gouvernement, y compris un système d'administration publique hautement structuré et caractérisé par des comportements objectifs et prévisibles des fonctionnaires (AfDB 1994 ; Wohlmuth 1998). Ces éléments de bonne gouvernance sont liés à l'énorme défi du développement socio-économique, du changement structurel et de la réforme politique nationale.

Pendant les deux dernières décennies, la gouvernance a fait l'objet d'une attention croissante en Afrique de la part des institutions régionales et à l'échelle nationale. L'importance de la gouvernance dans l'amélioration du développement économique s'est accrue. Des stratégies ont été mises en place pour accélérer les processus de développement ; des mesures introduites pour transformer les institutions de développement et la qualité des interventions de développement sectoriel améliorée (Wohlmuth 1998). La gouvernance stable est non seulement une caractéristique de la coopération pour le développement d'importance croissante pour les bailleurs de fonds, mais elle a aussi un intérêt primordial pour la gestion du développement et la réforme de l'État en Afrique. Selon la Banque Africaine de Développement (BAD) (AfDB 1994, pp. 176-191), l'importance du concept de gouvernance pour le développement de l'Afrique est liée à la création des conditions extra-économiques de base nécessaires pour la croissance des économies africaines, à l'efficacité de l'administration publique, au fonctionnement du cadre légal, à l'efficacité des structures règlementaires et à la transparence des systèmes de redevabilité financière et légale.

Dans ce contexte, les biens publics fournis et les services sociaux offerts par un pays font de la gouvernance un concept important pour le développement (AfDB 1994, p. 176). En Afrique, la bonne gouvernance fait récemment référence au potentiel pour le développement des défis démocratiques (comme la redevabilité, les règles de droit, la liberté d'expression et d'association et les choix publics du gouvernement) et elle est un facteur fondamental du renouveau africain. Dans le contexte de la réforme du marché et de la prestation de services sociaux, la bonne gouvernance fait référence à la consolidation des réformes des marchés et à la priorisation de la prestation de services sociaux aux Africains pauvres. La bonne gouvernance d'un milieu socio-économique donné requiert aussi l'adaptation et l'amélioration continue des systèmes axés sur le marché (Gray & Khan 2010). La fourniture de biens publics appropriés, la prise de décision publique dans

un environnement démocratique et le soutien du système socio-économique axé sur le marché sont les éléments expliquant le rôle de la gouvernance dans le développement.

Au vu de l'importance de la bonne gouvernance pour l'agenda de développement de l'Afrique et du débat actuel sur la question de la promotion de la bonne gouvernance nationale sur le continent, l'ACBF, par l'AfCoP, a préparé ce recueil d'études de cas pour aborder les questions de la gouvernance et du développement économique à l'échelle nationale en Afrique. Ce compendium propose treize (13) études de cas. Sept (7) portent sur la bonne gouvernance en lien avec la légitimité du gouvernement, sur le cadre légal approprié, sur la participation populaire à la prise de décision et sur la redevabilité et la transparence de l'administration. Les six (6) autres portent sur la réforme du marché, le développement socio-économique, les changements structuraux et la prestation de services publics. Les recommandations proposées dans ce compendium font référence aux spécificités africaines et aux caractéristiques du développement. Le compendium est riche en contenu et il constitue une ressource importante pour les décideurs politiques, les scientifiques et les gouvernements pour la réalisation des objectifs de développement durable et pour les engagements internes de développement, surtout l'Agenda 2063. Le compendium est organisé en cinq (5) sections. La section 2 aborde les questions générales de gouvernance en Afrique et le contexte des études de cas est présenté dans la section 3. Dans la section 4, des recommandations politiques fondamentales pour améliorer les aspects de la gouvernance discutés dans ce compendium sont proposées. Pour finir, la section 5 fournit une matrice des études de cas.

CONTEXTE

Les efforts de développement économique en Afrique et ailleurs sont souvent interprétés comme des demandes de meilleure gouvernance. Toutefois, le nouveau consensus des institutions financières internationales autour de la bonne gouvernance indique un programme de réforme bien plus restreint, inspiré par la théorie économique néoclassique (Gray & Khan 2010). Cet agenda se concentre sur le développement en Afrique d'attributs de gouvernance censés théoriquement améliorer la croissance, en rendant les marchés plus efficaces (Gray & Khan 2010). Quelques-unes de ces capacités des gouvernements – telles que les mesures pour améliorer la responsabilité du gouvernement et diminuer la corruption – coïncident avec les objectifs défendus par les mouvements de justice sociale pour améliorer la gouvernance. Après la crise économique de 2008, ayant affecté tous les aspects de l'existence, l'instabilité économique, les problèmes financiers grandissants pour les finances publiques et privées et le nombre croissant d'entreprises en faillite ont accru les demandes de soutien de la part des gouvernements à l'aide de bonnes politiques gouvernementales et de mise en place de réformes orientées par le marché et de services sociaux (AlBassam, 2013). De ce fait, cette demande publique croissante a exacerbé la quête de bonne gouvernance et encore plus mis en danger le développement économique.

Au fil des années, les indicateurs de gouvernance de la Banque Mondiale¹ ont montré que la plupart des pays africains sont confrontés au défi de la mauvaise gouvernance, de l'instabilité politique, de la violence et de la corruption. Les figures 1 et 2 montrent la situation en 2015 pour certains pays africains. La plupart de ces pays, à l'exception de Maurice, du Botswana, de l'Afrique du Sud et de la Namibie qui ont eu des résultats positifs, sont affligés par la mauvaise gouvernance. Leurs résultats positifs indiquent que ces pays ont une meilleure gouvernance par rapport aux autres pays africains. Les avantages pour la croissance économique d'une gouvernance stable et efficace sont évidents. La croissance économique de ces pays est assez impressionnante par rapport aux autres. Pour ce qui est de la relation entre gouvernance et croissance économique, il existe de rares exceptions, comme le Cameroun, la Côte d'Ivoire, l'Égypte et l'Éthiopie ayant un rapport négatif entre gouvernance et croissance économique. Les figures 1 et 2 montrent que ces pays avaient une mauvaise gouvernance, mais leur croissance économique était impressionnante, entre 6 et 10%. Il existe des preuves qu'un degré élevé de corruption a empiété les activités de la plupart des pays africains sélectionnés, à l'exception du Botswana, de Maurice, de la Namibie et du Rwanda, qui sont en bas du classement avec une estimation positive. Une estimation positive proche de zéro signifie que le pays en question est proche de l'absence de corruption.

1. www.data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators

Figure 1 : Classement de la gouvernance de certains pays africains (2015)

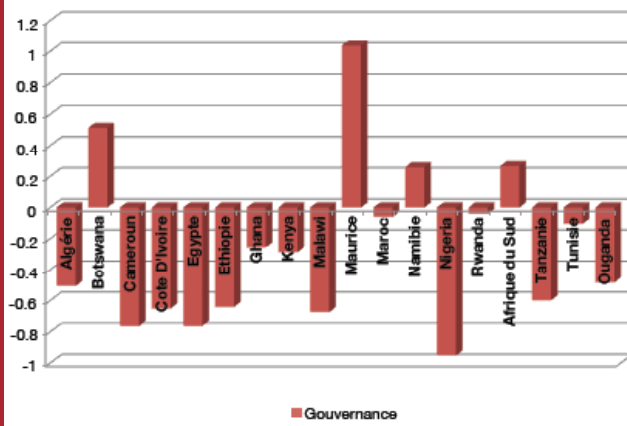
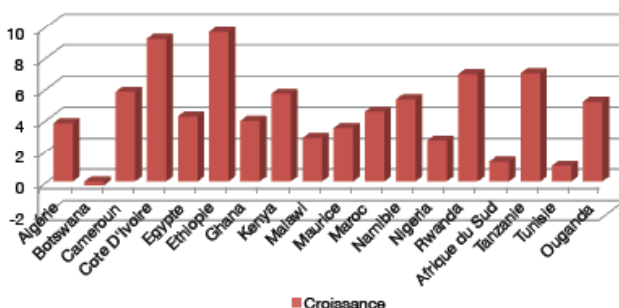
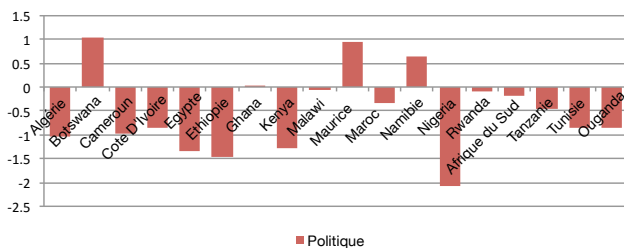


Figure 2 : Aperçu de la croissance économique de certains pays africains (2015)



La stabilité politique et l'absence de violence restent rares dans la plupart des pays africains sélectionnés



La performance des pays indique que les réformes de bonne gouvernance devraient s'appuyer sur une compréhension particulière du développement économique, inspirée par une compréhension très spécifique et complète des nouvelles institutions économiques et de la nouvelle politique économique. On peut donc considérer que la stabilité politique et le développement économique des pays africains doivent s'appuyer sur des instances de représentation politique, de responsabilité et de concurrence sur les marchés (Adejumobi 1996 ; AlBassam 2013). Ceci a soulevé un certain nombre de préoccupations pour les décideurs politiques et les gouvernements (AlBassam 2013). Néanmoins, l'introduction d'une politique gouvernementale qui injecte de l'argent dans l'économie, comme le syndrome du renflouement, n'est pas une stratégie optimale pour revigorer l'économie et obtenir un développement économique durable, sauf si cette réponse politique est combinée avec un système de gouvernement efficace et effectif (AlBassam 2013 ; Aikins 2009 ; Reinhart & Rogoff 2009). La mise en place d'une solution durable a suscité le débat dans plusieurs instances du continent, mais il n'y a pas eu de consensus pour l'instant sur le développement d'une solution durable par rapport à la menace de la mauvaise gouvernance en Afrique.

ÉTUDES DE CAS

A travers l'AfCoP, l'ACBF a coordonné la rédaction et la publication d'études de cas sur la gouvernance et le développement économique en Afrique. Ce compendium est conçu pour regrouper les études de cas sur le sujet, afin d'améliorer l'accès aux connaissances et donc leur utilisation.

ÉTUDE DE CAS 1

Dualisme politique au Ghana sous la Quatrième République

Contexte

Au Ghana, avant la colonisation britannique, les chefferies étaient en charge du maintien du droit et de l'ordre, et de la supervision des activités socio-économiques. L'émergence du pouvoir indirect des autorités britanniques au Ghana a instauré le dualisme, par la suite maintenu par le gouvernement ghanéen postcolonial. Le dualisme politique a désormais investi tous les niveaux politiques (national, régional, de district et de village). À présent, en Afrique, la plupart des systèmes politiques sont fondés sur le dualisme du leadership traditionnel et moderne. Cette forme de gouvernance a évolué à partir de l'histoire, de la tradition et de la culture des populations, de même que le modèle européen de gouvernance, qui a été importé avec la colonisation.

Boone (2003) a noté que l'efficacité de la gouvernance à l'échelle locale est fondamentale pour le fonctionnement de la vie démocratique et pour la représentation et la participation démocratique. Au Ghana et dans d'autres pays africains, la gouvernance locale est essentiellement composée de deux (2) entités politiques parallèles : les chefferies avec les leaders traditionnels et la structure des administrations locales avec des fonctionnaires gouvernementaux. Bien que certaines études aient observé une relation positive entre ces deux entités politiques (Brempong 2006, p. 27), d'autres indiquent que la relation entre les deux est contraignante, avec des luttes de pouvoir entre les leaders traditionnels et des membres enthousiastes de l'assemblée,

convaincus de posséder plus de pouvoir politique que les leaders. Boateng (2014) a fait remarquer que les conflits découlent en bonne partie du manque de clarté des règles constitutionnelles qui régissent le système politique dual.

Cette étude vise à explorer ces relations complexes et offre des recommandations sur les modalités selon lesquelles le dualisme pourrait être transformé pour obtenir une plus grande participation populaire en politique.

Activités et résultats

Cette étude utilise une approche d'étude de cas qui a requis une revue de littérature et la collecte de données sur le terrain. L'étude de cas documente la complexité de la relation dans le dualisme politique ghanéen et elle fournit des recommandations pour réformer et intégrer plus efficacement les deux (2) systèmes afin d'établir une relation harmonieuse, qui produirait une amélioration de la représentation et de la participation des citoyens dans la prise de décision. Les résultats de l'étude indiquent que le dualisme politique ghanéen possède des caractéristiques complexes et variées, telles que le rôle parallèle et complémentaire des institutions, le consensus et le conflit. Cette étude de cas montre que la chefferie a ses faiblesses, mais qu'elle contribue de façon importante à la participation locale dans la gouvernance et que chaque État devrait rechercher des modalités d'alignement des deux systèmes avec des finalités de développement.

Défis et leçons apprises

Le manque de dispositions constitutionnelles exhaustives pour le contrôle et la régulation du dualisme politique est un problème majeur au Ghana. En outre, les bonnes stratégies d'harmonisation des règles coutumières avec les lois occidentales pour assurer une participation locale efficace, la responsabilité et la mise en œuvre d'une administration locale productive restent un obstacle au succès du dualisme au Ghana. De plus, le défi de l'approfondissement de la compréhension du dualisme politique contemporain à l'échelle locale et nationale et les modalités selon lesquelles les individus peuvent être responsabilisés par la chefferie restent une des principales limites de l'efficacité de la participation dans les processus constitutionnels.

Aussi, faut-il souligner que, puisque les fonctionnaires des administrations locales font partie des communautés locales, ils doivent posséder des compétences diplomatiques pour interagir avec les chefs pour accroître la fluidité de l'administration. Enfin, le besoin d'élaborer un texte constitutionnel exhaustif pour réguler le dualisme est devenu un impératif.

Recommandations politiques

Au Ghana et dans la plupart des pays africains, le dualisme politique produit un déséquilibre dans le partage du pouvoir, car les fonctionnaires du gouvernement ont un rôle marginal dans les communautés locales, alors que les leaders traditionnels ont le premier rôle. Ceci est principalement dû à la forte dépendance des règles coutumières dans ces deux (2) institutions de gouvernance des communautés locales. Par conséquent, une relation paradoxale existe dans le dualisme politique ghanéen. Malgré les défauts du

système politique, le rôle complémentaire du dualisme tel qu'il est pratiqué au Ghana et dans d'autres pays africains est assez important pour le développement socio-économique, surtout pour une économie en développement ou une économie émergente. Ainsi, les mesures de réforme et d'intégration plus efficaces des deux systèmes sont devenues primordiales pour la promotion d'une démocratie constitutionnelle moderne. Elles incluent :

- Le besoin de passer en revue les règles coutumières pour moderniser les lois obsolètes ;
- La création d'un programme national pour recenser la totalité des règles coutumières de tous les groupes ethniques, y compris les questions de succession, la propriété de la terre et l'héritage ;
- La mise en place d'une campagne d'éducation sur les règles et les coutumes de fonctionnement des chefferies ;
- Le besoin pour le Parlement d'inclure des modalités de rétribution des chefs selon leur statut ;
- Le besoin de réviser la Constitution pour mettre en avant une politique selon laquelle les institutions traditionnelles encadrent l'administration politique dans les communautés locales ;
- La mise à l'écart progressive des leaders traditionnels des rituels de purification, mais ceci doit être fait avec prudence, afin de préserver la signification culturelle de cette

ancienne institution ;

- Une dotation budgétaire plus importante dans le budget annuel national pour rendre les administrations locales plus efficaces ;
- Le paiement, de la part de l'État, d'une indemnité mensuelle ou d'une rémunération aux fonctionnaires du gouvernement pour rendre les gouvernements locaux modernes attractifs pour la jeunesse ;
- La promulgation de lois par le Parlement stipulant qu'un candidat au poste de chef de district doit obligatoirement avoir été membre de l'Assemblée, conseiller municipal ou membre du comité local avec distinction avant d'être nommé.

Références

Boateng, P. (2014). Dualism in Local Governance: The Case of Chieftaincy and Local Government in Small Communities of Akyem Abuakwa State of Ghana. PhD thesis. University of Ghana. Legon, Ghana: University of Ghana.

Boone, C. (2003). Political Topographies of the African State: Territorial Authority and Institutional Choice. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Brempong, N. A. (2006). 'Chieftaincy, an Overview', in Odotei, I. and Awedoba, A. (eds.) Chieftaincy in Ghana: Culture, Governance, and Development. Accra, Ghana: Sub-Saharan Publishers.

WEBLINK TO LIEN WEB VERS L'ÉTUDE DE CAS

<https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/PoliticalDualisminAfricaGhana.pdf>

ÉTUDE DE CAS 2

Le leadership et le développement économique au Rwanda

Contexte

La transformation économique et le leadership sont des ingrédients fondamentaux pour obtenir des résultats de développement dans n'importe quel pays. Le leadership tel qu'il est défini par Jung, Chow et Wu (2003) est une activité plutôt qu'un poste d'influence ou un ensemble de traits personnels. Il fait référence aux individus qui prennent l'initiative ou ont la responsabilité d'un projet, d'une idée ou d'un programme. En 1994, Ronald Heifetz a développé un modèle du leadership, insistant sur le leadership adaptatif pour le changement. Selon Heifetz, les leaders sont confrontés à deux types de problèmes : les problèmes techniques, pouvant être résolus par l'expertise et la bonne gestion et les problèmes « adaptatifs », qui nécessitent de l'apprentissage et de l'innovation. Par définition, les défis adaptatifs impliquent une disparité entre les valeurs et les circonstances. Par conséquent, la fonction du leader est de réduire cet écart.

La Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD) est une stratégie de gestion qui utilise l'information sur la performance pour améliorer la prise de décision et qui demande que les leaders fixent et réalisent des objectifs. La stratégie peut impliquer que des leaders engagés utilisent un capital politique pour réformer des systèmes enracinés, qu'ils façonnent une vision partagée du futur et qu'ils améliorent la performance du gouvernement.

Le Rwanda est un petit pays enclavé et négativement affecté pour l'importation et l'exportation par sa géographie. Après le génocide en 1994, le leadership

politique rwandais s'est concentré sur le leadership transformatif pour construire le cadre et les lignes directrices de la transformation économique. En outre, le gouvernement a reconnu le besoin de changements adaptatifs profonds. Des groupes d'individus ont donc été envoyés à Singapour et ailleurs pour des formations adaptatives. Les leaders de l'agence de commerce et d'investissement ont été envoyés à Harvard pour une formation exhaustive sur le leadership. Comme résultat, le Produit Intérieur Brut (PIB) du Rwanda a augmenté de \$216,2 environ par personne en 2000 à plus de \$702.8 par personne en 2014, une augmentation de 325% (Banque Mondiale, 2017). Cette étude de cas porte sur l'expérience de leadership du Rwanda dans la réalisation des objectifs de développement économique.

Activités et résultats

L'étude de cas analyse la mise en œuvre de réformes pour l'amélioration du monde des affaires et la voie choisie par le Rwanda pour développer un leadership adaptatif. Elle décrit le procédé de mise en œuvre du changement à l'échelle nationale et régionale par des initiatives locales et nationales. En effet, pour améliorer le milieu des affaires, des experts ont étudié chaque année les domaines qui avaient besoin d'amélioration et ils ont mis en œuvre ces changements. Les initiatives individuelles étaient les bienvenues, mais la responsabilité était partagée. Les groupes de juristes et le Parlement rwandais ont dû travailler ensemble pour développer une compréhension partagée de leurs objectifs communs. En outre, le Rwanda a mis

en place une approche nationale de réduction de la pauvreté, appelé « Ubudehe ». « L'Ubudehe » a offert un système collectif décentralisé pour réduire la pauvreté. Il s'agit d'une pratique traditionnelle rwandaise et de la valeur culturelle du travail commun pour résoudre les problèmes. , Le Rwanda a également créé un conseil de haut niveau pour l'industrie, Conseil pour le Développement Industriel et l'Exportation (IDEC), impliquant les ministères et les agences concernées. Dans ce cadre général, les indicateurs de transformation économique ont été suivis chaque année et l'attention était portée sur le développement de compétences de leadership collectif. Des acteurs du secteur privé et du secteur public de différents districts étaient formés pour améliorer leur leadership collectif et leur coopération. Le Rwanda a aussi promu les investissements dans des secteurs comme l'énergie. De ce fait, l'économie rwandaise est de plus en plus diversifiée. Une zone économique spéciale fabrique des produits comme des éclairages à Diodes Electroluminescentes (DEL), des biscuits et des ordinateurs pour l'Afrique centrale et orientale.

Les résultats de l'étude de cas indiquent qu'à l'aide du leadership, de la formation des leaders et du suivi rigoureux de la performance, le développement économique transformatif est possible. Il s'agit là des principaux éléments du succès économique du Rwanda après le génocide. Par conséquent, depuis 1995 la croissance économique de 9.8% par an en moyenne s'est poursuivie jusqu'à fin 2015 et entre 2000 et 2015, elle a été de 8% par an.

Défis et leçons apprises

L'étude a montré que la relation entre le secteur public et le secteur privé est constructive, mais elle manque d'un niveau de participation élevé des deux côtés.

Compte tenu du passé rwandais, il y a une certaine méfiance entre le secteur privé et le gouvernement. Certains acteurs importants du secteur privé ont été coupables d'avoir financé le génocide. La première tentative de formation d'une structure publique-privée a donc échoué, parce que les parties ont eu des points de vue différents et elles n'ont pas pu travailler ensemble sans une intervention et une formation spécifique.

En suivant une approche de leadership adaptatif, le Rwanda s'est réinventé par la créativité, les réformes structurelles, la responsabilité partagée, une communication efficace, la formation du leadership et un leadership politique clairvoyant. Quelques leçons importantes sont :

- Les approches novatrices et flexibles sont aussi importantes pour les États africains pour qu'ils réalisent leurs objectifs de développement et les aspirations indiquées dans les « schémas directeurs » du continent, l'Agenda 2030 et l'Agenda 2063 ;
- Une volonté politique forte sera requise pour résoudre des problèmes concrets et exercer un leadership adaptatif pour la mise en œuvre des réformes économiques ;
- La fin des pratiques corrompues est nécessaire pour favoriser la crédibilité ;
- La mise en œuvre de la transformation peut être coûteuse ;
- Une gestion stricte de la performance est fondamentale pour le développement économique ;

- Avec un meilleur milieu des affaires et un leadership adaptatif, la croissance économique et la prospérité vont se produire.

Recommandations politiques

Cette étude de cas présente un succès qui a utilisé la formation sur le leadership et le renforcement des capacités comme des facteurs déterminants pour obtenir des résultats de développement. Le gouvernement a créé des structures pour le développement national et pour la coordination des efforts de réforme du gouvernement. Il a également défini une stratégie sur le long terme, relatant aussi les objectifs de développement du pays sur le court terme. Par conséquent, les principales recommandations de l'étude de cas sont celles qui suivent :

- Une volonté politique forte est déterminante pour résoudre les problèmes et pour exercer un leadership adaptatif pour les réformes économiques et pour mettre un terme aux pratiques de corruption ;
- Le pays doit aussi tirer parti d'un soutien politique fort pour le développement du secteur privé et beaucoup insister sur le leadership adaptatif et le renforcement des capacités pour la gestion du changement ;
- Les pays africains ont besoin de simplifier les processus réglementaires pour créer, gérer et fermer une entreprise.

Références

- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A. (2003). 'The Role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings', *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp. 525-544
- World Bank (2017). World Development Indicators. GDP per capita (Current \$US). <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2016&start=2000>

ÉTUDE DE CAS 3

La mobilisation des ressources intérieures en Afrique : Utilisation des dispositifs fiscaux électroniques pour la collecte de la TVA au Malawi

Contexte

Au Malawi et dans de nombreux autres pays africains, la mobilisation des ressources intérieures repose surtout sur les recettes fiscales, réparties entre impôts directs et indirects (ACBF 2015). L'impôt direct est directement payé au gouvernement et il ne peut être transféré par le contribuable à quelqu'un d'autre, alors qu'un impôt indirect peut être affecté au consommateur final. En général, les impôts directs sont prélevés sur les revenus à la source, alors que les impôts indirects sont des taxes sur des dépenses ou des produits, comme la douane, les accises ou la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Le commerçant peut transférer cette taxe au consommateur, simplement en augmentant le prix du produit pour y inclure les frais et la TVA. Les taxes indirectes représentent la majorité des recettes du gouvernement central malawite.

La taxe de vente a été introduite par le gouvernement malawite en 1970/1971 pour élargir l'assiette fiscale et accroître les recettes fiscales. Pendant l'année fiscale 1971/1972, le gouvernement augmenta le taux de charge initial de 5% à 10% du prix de vente normal à la production. En 1984, le taux de charge standard sur les biens et les services augmenta encore à 25% du prix à la production pour des biens produits dans le pays et à 30% du prix, en incluant l'assurance et le transport, en plus des importations. En 1989/1990, le gouvernement malawite a déplacé les impôts des revenus vers la consommation, dans

le but de réduire les impôts directs et d'augmenter les impôts indirects. En 2000, l'Autorité fiscale du Malawi (MRA) a officiellement vu le jour pour aider à moderniser les systèmes et les procédures fiscales malawites. En 2005, la loi a été modifiée et la TVA reconnue comme une taxe, ce qui a encore plus élargi la base d'imposition. La période entre 2009 et 2011 a été celle de l'introduction de la TVA sur les machines, les services bancaires et certains produits de base. Une telle chose a rendu plus onéreux l'accès aux opérations commerciales et financières, ce qui a engendré une réduction du marché, car ces opérations n'étaient plus abordables pour les consommateurs. En outre, pour encourager la conformité fiscale et développer le secteur privé, en 2012, le gouvernement a supprimé plusieurs taxes, y compris l'impôt minimum sur le chiffre d'affaire, les impôts sur les revenus issus de la vente d'actions et la TVA sur plusieurs services.

Malgré ces réformes, le système fiscal du Malawi était frappé par une conformité très faible, fondamentalement due à un taux de taxation élevé, à la prédominance du secteur informel extérieur au système fiscal, au manque de moyens du MRA pour prélever l'impôt auprès des petites entreprises et du fait de la sous-déclaration des revenus et des profits de la part des vendeurs, ainsi que de l'évasion fiscale. Par conséquent, pour résoudre ces problèmes, en mars 2014, le MRA a introduit le Dispositif Fiscal Electronique (DFE). En effet, le DFE enregistre

toutes les transactions de vente et il en fournit une preuve électronique simple et irréfutable. Il s'agit d'un dispositif technologique que l'administration fiscale peut utiliser pour suivre les transactions commerciales. L'étude de cas analyse l'initiative avec une attention particulière pour la performance des recettes de la TVA avant et après la mise en œuvre, les problèmes rencontrés, les leçons apprises et les implications politiques.

Activités et résultats

Avant l'introduction du DFE, en juillet 2011, le Parlement a amendé l'acte sur la TVA du Malawi pour rendre obligatoire, pour toute transaction de vente, l'achat et l'utilisation de DFE par tous les opérateurs de la TVA. Par conséquent, en 2014, le MRA a introduit les DFE pour réduire les problèmes administratifs liés à la TVA, y compris l'évasion fiscale par la non émission des factures fiscales, surtout de la part des petits et moyens contribuables. Le programme des DFE a été mis en œuvre par phase et par catégorie d'opérateurs de TVA.

Pendant la première phase, il a été demandé aux opérateurs de TVA émettant des factures manuelles ou utilisant des casses enregistreuses ordinaires d'acheter et d'utiliser les DFE. La fin de la première phase pour l'achat des dispositifs pour les opérateurs de TVA était le 30 juin 2014. Pendant la phase suivante, le programme a visé les opérateurs de TVA utilisant les systèmes de points de vente, en rendant obligatoire les imprimantes fiscales électroniques ; ils ont été suivis par ceux qui émettaient des factures entre entreprises, obligés à utiliser les DFE. À la fin de toutes les phases, il était obligatoire pour tous les opérateurs soumis à la TVA d'utiliser les DFE, y compris toutes les nouvelles entreprises enregistrées pour la TVA le 6 mars 2014.

L'introduction de la DFE dans le système fiscal Malawite a produit les conséquences suivantes :

- La réduction du besoin d'achats tests (pendant lesquels un employé du MRA se passant pour un consommateur contrôlait la conformité) et les contrôles (pendant lesquels le personnel du MRA se rendaient dans les points de vente pour contrôler les transactions) ;
- La réduction du coût de la levée d'impôt ;
- L'analyse avant et après le DFE a révélé que la TVA passa à une moyenne mensuelle de \$12,27 millions après le DFE, à partir d'une moyenne mensuelle de \$11,19 million (MRA 2016) avant l'introduction du DFE.

Défis et leçons apprises

Malgré le succès actuel et potentiel du DFE au Malawi, la mise en œuvre a rencontré quelques problèmes. Ils incluent :

- La résistance des contribuables sous la forme d'une décision judiciaire redimensionnant le MRA en 2014 ;
- Le manque de volonté de la part des contribuables à utiliser les machines ;
- Les problèmes techniques avec les dispositifs ;
- La falsification du montant des ventes de la part de certains vendeurs ;
- Le nombre insuffisant de DFE ;
- L'impossibilité de procéder à des

remboursements ou à des transactions lors du retour de marchandises en cas d'utilisation des DFE ;

- Le manque d'information donnée au public sur le fait que l'évasion fiscale est illégale et qu'il s'agit d'une forme de corruption.

Même si les DFE ont été opérationnels durant deux ans au moins, au Malawi, plusieurs leçons peuvent en être tirées pour en assurer une meilleure mise en œuvre dans le futur. Elles incluent :

- Le besoin d'accroître la responsabilité publique et l'éducation fiscale du consommateur pour le respect des lois fiscales et pour éviter que les consommateurs soient trompés avec de faux reçus ;
- Le besoin d'incitations pour que les contribuables utilisent le dispositif ;
- Des outils législatifs pour la réussite de la mise en œuvre et le respect du processus.

Recommandations politiques

Au Malawi, malgré les nombreuses réformes fiscales, les revenus produits sont largement insuffisants pour couvrir les dépenses du gouvernement. Par conséquent, le pays est encore dépendant de l'aide des bailleurs de fonds. De ce fait, les recommandations politiques suivantes sont formulées pour améliorer le DFE et par conséquent la taxation au Malawi et dans d'autres pays africains :

- Il faut inclure le secteur informel et peut-être réduire la base d'imposition pour inclure des entreprises qui pourraient évader l'impôt du

fait de la perception des coûts ;

- Le besoin de renforcer la conformité à l'aide de législations appropriées ;
- Il faut améliorer les infrastructures des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour faciliter la mise en œuvre de systèmes fiscaux électroniques ;
- Il faut une éducation civique intense pour assurer que les impôts soient inclusifs et dans l'intérêt des pauvres ;
- Les politiques doivent être cohérentes pour promouvoir le développement du secteur privé, la mobilisation des revenus et la formalisation du secteur informel.

Références

ACBF (2015). Africa Capacity Report 2015. Capacity Imperatives for Domestic Resource Mobilization in Africa. Harare: The African Capacity Building Foundation.

Malawi Revenue Authority (2016). Electronic Fiscal Devices (EFDs). Available at: <http://www.mra.mw/business/electronic-fiscal-devices-efds>

LIEN WEB VERS L'ÉTUDE DE CAS

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/MRI-Malawi.pdf>

ÉTUDE DE CAS 4

Bonne gouvernance et systèmes électoraux inclusifs : Le cas de Maurice

Contexte

Maurice a la réputation d'être « une île de succès » et le pays fonctionne comme une démocratie réussie, inclusive, réactive et responsable. Ceci a lieu parce que Maurice a surmonté les pratiques qui mettent en danger le progrès démocratique dans certains pays africains. Maurice a créé des institutions fortes pour la responsabilité horizontale et verticale. Le pays possède des mécanismes efficaces de règlement des griefs et a promu la coopération interethnique par des efforts conscients et concertés. Il utilise la diversité culturelle et ethnique pour lier la société mauricienne plutôt que la diviser et la ruiner sous couvert de décentralisation, comme démontré par plusieurs pays. Maurice a mis en place des élections indépendantes et des commissions de gestion des frontières, en les protégeant des interférences et en assurant qu'elles ne soient pas gérées par des fonctionnaires.

En 2011, Minority Rights Group International (le Groupe international pour les droits des minorités) félicita Maurice dans ses indicateurs de bien-être en Afrique pour avoir « une des proportions les plus basses dans le monde non-occidental d'individus vivant dans la pauvreté absolue » (Minority Rights Group International 2011, p. 2). Le groupe pour les droits remarqua aussi que la nation insulaire a réussi à combiner la croissance avec l'équité, malgré sa diversité culturelle importante, en ajoutant que dans de nombreux pays il s'agit d' « une base incompressible pour la démocratie et les pratiques

redistributives » (Ibid). En outre, les rapports sur les droits de l'homme du Département d'État américain citent souvent Maurice comme un pays où les règles de droit sont mieux respectées par rapport à la moyenne régionale. Ils ont également remarqué que les citoyens peuvent critiquer ouvertement ou en privé sans représailles les opérations et les politiques gouvernementales. Les médias opèrent de façon indépendante et les violations des droits de l'homme sont évaluées et gérées ouvertement et efficacement (US State Department Human Right Reports 2002, 2010 et 2012).

Par conséquent, cette étude analyse les facteurs ayant contribué aux violences électorales dans certains pays ; elle étudie aussi les stratégies et les protections contre la violence et pour des élections libres à Maurice, malgré la diversité culturelle et ethnique.

Activités et résultats

Cette étude a une fait revue systématique des études et des rapports existants. Elle a examiné de façon critique les mécanismes, et les institutions et les processus mis en place par Maurice pour produire et maintenir des principes et des pratiques démocratiques (les règles de droit, le respect des droits de l'homme et l'efficacité des services). Elle montre que Maurice se démarque comme un petit pays, mais une grande nation du continent africain en matière de gouvernance démocratique, des règles de droit et de respect des droits humains fondamentaux.

Ceci a pu se produire parce que le pays a évité la capture de la part de pouvoirs présidentiels exécutifs, il a institutionnalisé la suprématie parlementaire et il a isolé les instances électorales du contrôle ou de l'interférence de l'exécutif. La Constitution mauricienne a créé des espaces de représentation des minorités et des perdants aux élections et elle a donné une place aux femmes dans les processus politiques. Certains des facteurs qui ont permis à Maurice de se démarquer incluent :

- **La suprématie du Parlement** : différemment de la plupart des pays africains, la Constitution mauricienne de 1968 rend difficile pour le président d'utiliser son pouvoir d'avis sur les lois pour dissoudre le Parlement ;
- **La protection des frontières des circonscriptions** : la revue des frontières est réalisée tous les dix (10) ans ou après le recensement national de la population, lorsque des changements sont jugés nécessaires. Néanmoins, dans tous les cas, les changements doivent être validés par une résolution de l'Assemblée nationale ;
- **L'indépendance des instances de gestion des élections** : l'Article 40 crée le bureau du Commissaire électoral, qui doit être un avocat au Barreau et nommé par la Commission des services juridiques « qui n'est pas soumis à la direction ou au contrôle d'aucune autre personne ou autorité » ;
- **Le système de vote** : à Maurice, le système de vote utilise la règle de la majorité dans un système de vote bloqué. Il s'agit d'une

modification du système majoritaire uninominal à un tour, qui est utilisé dans de nombreux pays ;

- **La coexistence et le renforcement de l'État** : bien que l'État et la cohésion nationale soient en perte de vitesse dans plusieurs pays africains, ils sont en progression à Maurice. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte. Les plus importants sont l'idée d'une « nation arc-en-ciel », une reconnaissance nationale délibérée et coordonnée et le respect porté à chaque groupe communautaire.

Défis et leçons apprises

La bonne gouvernance et l'inclusion du système électoral sont entravés dans la plupart des pays africains, y compris à Maurice, par un large spectre de problèmes. Cette étude a montré que la mauvaise gouvernance et la violence électorale subsistent dans la plupart des pays africains pour les raisons suivantes :

- **Une mentalité de guerre de tranchées dans la compétition politique** : les politiciens des pays africains concernés considèrent les élections comme un jeu à somme nulle (« une affaire de vie ou de mort ») ;
- **L'insuffisance ou le manque de mécanismes institutionnels pour rectifier les irrégularités électorales** : la plupart des systèmes électoraux africains manquent de mécanismes de remédiation pour discuter et mettre en place des modalités pour assurer que les erreurs identifiées ne soient pas répétées aux élections suivantes ;

- **La politisation des instances de gestion des élections** : dans certains pays, les instances électorales indépendantes ne sont pas institutionnellement autonomes. Elles ne gèrent pas leurs propres fonds et leur personnel est contrôlé par les autorités de l'administration centrale ;
- **La commercialisation de la politique** : les politiciens et les magnats des affaires gagnent de l'argent avec les crises électorales. En plus des gains produits par les conflits, la violence électorale est aussi engendrée par l'argent dépensé par les candidats en pots-de-vin, récompenses, loisirs et achats de votes ;
- **La militarisation des partis politiques et des processus électoraux** : la plupart des constitutions africaines interdisent la participation des militaires aux partis politiques. Ceci n'a cependant pas empêché les partis politiques de former des sections armées et d'utiliser des milices lors des campagnes politiques pour mobiliser du soutien ou pour intimider les adversaires.

Maurice a adopté les pratiques suivantes pour contourner les défis explicités ci-dessus.

- **La suprématie du Parlement** : dans la plupart des pays africains, le président peut utiliser son pouvoir d'avis sur une loi pour dissoudre le Parlement. À Maurice, si le président refuse d'approuver une loi et le Parlement est en désaccord avec le refus présidentiel, cela n'engendre pas la dissolution du Parlement ;
- **L'indépendance des instances de gestion des élections** : l'Article 40 déclare que l'avocat

au Barreau désigné par la Commission des services juridiques n'est soumis aux directives ni au contrôle d'aucun autre individu ou autorité ;

- **La protection des frontières des circonscriptions** : plusieurs pays africains ont changé leurs frontières en supprimant ou en divisant des circonscriptions dominées par l'opposition. Par exemple, la Tanzanie a fait de tels changements avant les élections de 2015. Le Zimbabwe et l'Afrique du Sud ne sont pas à l'abri de cela. Maurice a toutefois formé la Commission des frontières électorales, qui possède le pouvoir de veto pour passer en revue les frontières tous les dix (10) ans ou lors d'un recensement national de la population.

Recommandations politiques

La violence électorale est le résultat de la mauvaise gouvernance, caractérisée par : le non-respect des règles de droit, l'absence de limites du pouvoir exécutif, le manque de freins et de contrepoids entre les institutions de l'État et l'impossibilité pour les parlements et les instances de gestion des élections d'opérer librement, car soumis au contrôle ou à l'influence de l'exécutif.

Le manque de mécanismes de remédiation pour prévenir la répétition des violations des règles et des procédures électorales encourage de nouvelles violations, engendrant des violences et des conflits prolongés. De ce fait, sur la base des analyses précédentes, les recommandations suivantes sont émises :

- La création d'institutions fortes pour assurer la transparence et la bonne gouvernance, créer

les conditions pour la coexistence nationale, comme montré par l'exemple du cas de Maurice, qui mérite le label d'« une île de succès » ;

- La garantie de l'indépendance des instances de gestion des élections, comme à Maurice, où les commissaires électoraux sont nommés par la Commission des services juridiques et ils « ne sont pas soumis aux directives ni au contrôle d'aucun autre individu ni autorité » ;
- La création d'institutions de médiation en charge de gérer les crises ou les conflits liées aux élections et à la gouvernance ;
- Assurer l'équité dans la distribution des biens publics et communs. Ceci vise à éviter la marginalisation d'une partie de la population, en favorisant une autre. Le leadership mauricien a travaillé dur pour maintenir une identité culturelle commune, promue à tous les niveaux du gouvernement et par les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Références

Minority Rights Group International (2011) World International Directory of Minorities and Indigenous Peoples. Geneva: Minority Rights Group International.

US State Department (2002): Human Rights Report.

US State Department (2010): Human Rights Report.

US State Department (2012): Human Rights Report.

LIEN WEB VERS L'ÉTUDE DE CAS

http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy7_GoodGovernanceandInclusiveElectionSystemsInMauritius.pdf

ÉTUDE DE CAS 5

Obtenir une meilleure performance à l'aide des contrats de performance du secteur public au Kenya

Contexte

La finalité ultime des contrats de performance est d'inverser la diminution de l'efficacité du secteur public, en assurant que les ressources soient concentrées autour de la réalisation d'objectifs politiques nationaux fondamentaux. Il s'agit d'un outil de gestion pour aider les cadres du secteur public et les décideurs politiques à définir les responsabilités et les attentes des parties concernées. Les contrats de performance sont censés institutionnaliser une culture axée sur la performance dans le secteur public par l'introduction d'un système objectif d'évaluation de la performance. Ils mesurent et ils évaluent la performance, en liant la rémunération à la performance mesurable.

En Afrique, après l'approbation par la Banque Mondiale des contrats de performance, jugés comme une des principales mesures de réforme des entreprises étatiques, les contrats de performance ont été adoptés en Gambie, au Ghana, au Kenya, en Namibie, au Nigeria et en Tanzanie (Kobia & Mohamed 2006 ; Commonwealth Secretariat 1995). Le Kenya a commencé le processus d'adoption des contrats de performance en créant un Comité de pilotage des contrats de performance en Août 2003 et en publiant l'avis juridique 93 sur les règles des entreprises étatiques (les contrats de performance) (2004). Selon ces règles, la performance est définie comme « l'ensemble des résultats évalués dans la réalisation d'objectifs de performance convenus ».

L'étude documente l'expérience kenyane d'adoption des contrats de performance dans le secteur public et dans les entreprises publiques, ainsi que leur contribution à l'efficacité de la prestation de services publics.

Activités et résultats

L'étude a montré qu'avec l'introduction des contrats de performance, le gouvernement a visé plusieurs résultats fondamentaux (Government of Kenya 2010) : l'amélioration de l'efficacité dans la prestation de services aux citoyens, l'amélioration de la performance et de l'efficacité dans l'utilisation des ressources, l'institutionnalisation d'une culture axée sur la performance du secteur public, la mesure et l'évaluation de la performance, le lien de la compensation pour le travail à la performance mesurable, l'éducation à la responsabilité pour les résultats à tous les niveaux du gouvernement, faire en sorte que la culture de la responsabilité se répande à tous les niveaux du gouvernement, réduire et éliminer la dépendance des agences publiques des financements du Trésor public, définir une stratégie de gestion des ressources publiques et recréer une culture de la gestion axée sur les résultats dans le secteur public. Pour la première fois, il a été requis que les ministères travaillent pour atteindre des objectifs fixés, qu'ils établissent des chartes de services avec leurs clients et qu'ils comparent leur performance avec les meilleures au monde. Les résultats ont été si impressionnants qu'ils ont gagné

une reconnaissance internationale et plusieurs pays africains ont souhaité apprendre de l'expérience kenyane (Government of Kenya 2010 : 2). Les autres résultats :

- Les rapports d'évaluation de la performance du groupe d'évaluation préposé ont conclu que les contrats de performance sont pertinents et nécessaires ;
- Le succès dépend grandement de la volonté politique et de la détermination du leadership. L'avancée rapide du processus est liée au soutien constant et aux encouragements du président et du premier ministre, soutenus par l'engagement des autres hauts fonctionnaires ;
- Selon Mwangangi (2009), un leadership déterminé, des partenariats, le travail en équipe et la participation des cadres dans le processus de négociation et dans les rapports trimestriels de performance sont les principaux facteurs de succès des contrats de performance des entreprises publiques.

Défis et leçons apprises

L'étude a découvert que dans de nombreux pays africains les services publics sont confrontés à de nombreux défis, qui limitent leurs capacités de prestation (Lienert 2003). Pour les ressources humaines, ces défis incluent un manque de personnel avec les compétences nécessaires, l'état d'esprit requis et la disposition psychologique adaptée. L'insuffisance des moyens financiers et matériels est un problème constant. Une érosion graduelle de l'éthique et de la responsabilité mine le secteur public. Cependant, les réformes du secteur public ont voulu relever ces défis et atteindre des résultats

minimes (AAPAM 2005).

Selon Trivedi (2007), il y a des leçons générales qui découlent de la mise en œuvre des contrats de performance. Le document contractuel de performance devrait être librement négocié. Dans le cas contraire, il sera publiquement accepté, mais secrètement opposé. Une troisième partie devrait assurer que les contrats de performance aient été librement négociés et qu'ils soient justes pour les deux (2) parties, ainsi que pour les citoyens/clients. Les contrats de performance devraient être évalués par une troisième partie pour assurer l'impartialité, puisque une partie contractuelle ne peut à elle seule en juger.

Les principales leçons suivantes ont émergé de l'expérience kenyane :

- To institutionalize and create ownership of performance contracts, managers and citizens should be involved and allowed to manage the process, rather than importing external experts with no local knowledge.
- Pour institutionnaliser et s'appropriier les contrats de performance, les cadres et les citoyens devraient être impliqués et autorisés à gérer le processus, plutôt qu'amener des experts extérieurs dépourvus de connaissances locales ;
- Les gouvernements devraient allouer des ressources appropriées pour atteindre les objectifs fixés ;
- Les gouvernements devraient respecter leurs engagements financiers dans l'évaluation de la

performance du personnel ;

- Une stratégie des contrats de performance est un prérequis, afin de rationaliser la gestion et les opérations du secteur public et d'en améliorer l'efficacité. Néanmoins, pour que la stratégie soit complètement intégrée et efficace, elle doit être élargie à toutes les institutions gouvernementales et à tous les niveaux.

Recommandations politiques

Les contrats de performance peuvent être un élément clé de la stratégie de transformation du secteur public pour la réalisation des objectifs de développement de long terme au Kenya et dans bien d'autres pays africains, puisqu'ils ont eu un effet positif sur la performance du personnel des entreprises étatiques kényanes.

Le gouvernement kenyan pourrait :

- Fixer des objectifs de performance, en s'assurant que ces objectifs soient bien organisés et planifiés ;
- Définir des objectifs pour couvrir tous les domaines de l'organisation et répercuter le processus sur tout le personnel de l'organisation ;
- Lier l'évaluation à un système incitatif, de façon à ce que la performance puisse être maintenue. Les États africains devraient considérer l'adoption des contrats de performance comme un moyen de renforcement des capacités pour obtenir des avantages compétitifs et une performance économique accrue.

Références

AAPAM (2005). 'The enabling state and the role of the public service in wealth creation: problems and strategies for development in Africa.' 26th Annual Roundtable Conference of the African Association for Public Administration and Management' Mombasa, Kenya,

Commonwealth Secretariat, (1995). Handbook on Performance Contracts. London: Commonwealth Secretariat

Government of Kenya, (2010). Performance Contracting Department Report on Evaluation of the Performance of Public Agencies for the Financial Year 2008/2009. Office of the Prime Minister. Nairobi, Kenya: Government Printer.

Kobia, M. and Mohammed, N. (2006). 'The Kenyan Experience with Performance Contracting.' 28th Annual Roundtable Conference of the African Association for Public Administration and Management. Arusha, Tanzania, December 4–8.

Lienert, I. (2003). 'Civil service reform in Africa: mixed results after 10 years', in International Monetary Fund, Finance and Development, Vol. 35 No. 2 (June)

Mwangangi, Mary K. M. (2009). 'A Survey of factors influencing success of performance contract implementation by the public corporations in Kenya', research project submitted for the degree of Masters in Business Administration. School of Business, University of Nairobi

ÉTUDE DE CAS 6

Accroître l'efficacité du secteur public en Afrique : Leçons du secteur privé

Contexte

Le besoin d'améliorer l'efficacité et la prestation des services des secteurs publics nationaux en Afrique et d'accroître leur responsabilité s'est accru pendant les dernières années du fait de l'augmentation de la pauvreté, de l'insécurité croissante, de la mauvaise gouvernance et de la corruption diffuse et du fait d'un consensus reconnaissant que ces améliorations sont nécessaires pour réaliser l'Agenda 2063 et les ODD avant 2030. Le secteur privé est plus efficace surtout en raison de sa nature lucrative et de sa vocation à rester compétitif. Cette étude a été conçue dans ce contexte pour offrir un cadre de Six Activités Efficaces (SEAF) pour améliorer la performance du secteur public en Afrique sur la base des leçons et des indicateurs de quinze (15) pays africains, dont le Nigeria, l'Égypte, le Kenya et l'Afrique du Sud. L'étude de cas offre un SEAF pour améliorer l'inefficacité caractéristique des activités du secteur public en Afrique.

Activités et résultats

Le SEAF découle de ces concepts de gestion appliqués à l'exécution d'une ou de plusieurs tâches. Le cadre met à jour l'idéologie de gestion pour y inclure des résultats avec des temporalités fiables et pouvant être évalués par leur impact sur les objectifs visés. L'étude s'appuie sur six (6) concepts (ou attributs principaux) : la planification des activités, le budget, la mise en œuvre, le Suivi et Evaluation (SE), les résultats et les réalisations. L'étude utilise l'enveloppe de transformation pour décrire la

mise en œuvre des activités du secteur public. L'enveloppe de transformation inclut les concepts indiqués ci-dessus, mais elle est néanmoins basée sur les activités. L'évaluation et les principaux débats contenus dans le document sont au cœur du SEAF et des activités du secteur public.

Le SEAF n'est pas dogmatique, mais il se concentre plutôt sur ce qui peut être obtenu dans les pays développés. Le cadre est composé par six (6) attributs d'efficacité qui corrigent les déficiences observées dans les activités et les réalisations du secteur public. Les attributs d'efficacité sont :

- **Une sélection efficace** : en Afrique, le processus de sélection d'une activité du secteur public ne répond pas à une demande, mais plutôt à une opinion ;
- **Un processus administratif efficace** : le processus doit minimiser le temps et la corruption associée au décaissement de fonds et à l'obtention des ressources ;
- **Une passation de marchés efficace** : en Afrique, les modalités de passation de marchés sont vraiment discutables. La passation de marchés publics est surestimée ou disproportionnée par rapport aux besoins ;
- **Un suivi-évaluation efficace** : il s'agit là presque d'un rétroviseur latéral, qui montre

l'image fidèle des événements par phase et souligne les variations de performance ;

- **Une évaluation d'impact efficace ;**
- **Une temporalité efficace.**

En passant à l'application, les secteurs privés africains ont réalisé des gains rapides en performance et en prestation de services, mais la plupart des secteurs publics ont entravé les activités de développement. Les secteurs publics vont désormais devoir être plus efficaces, en dépensant des ressources nationales rares, si on considère par exemple la réduction de l'aide publique au développement et l'effondrement des recettes, en raison de la diminution drastique des prix d'exportation des matières premières.

Défis et leçons apprises

La plupart des secteurs publics africains manque d'efficacité dans leur prestation de services. La majorité des activités qu'ils gèrent est ancrée aux concepts de gestion de la planification, du budget, de mise en œuvre et au suivi-évaluation. Néanmoins, le passage à la priorisation de l'étape de l'efficacité de l'exécution pour réduire le gaspillage et la redondance est absent, en rendant nécessaire un cadre prenant en charge ces déficiences. L'enveloppe de transformation SEAF est essentielle pour mettre en œuvre de façon réussie les activités du secteur public. Elle inclut les étapes de la planification et de la sélection. Ceci implique la documentation des décisions prises par les comités de planification, les groupes de sélection et le personnel de

décaissement, qui émettent les paiements et allouent les ressources à chaque phase de l'activité. Une chaîne de distribution efficace entre les attributs fondamentaux et un dispositif de priorisation des activités dans le plan de travail annuel de toutes les institutions paraétatiques va assurer le succès de la transformation.

Recommandations politiques

L'engagement à une prestation de services efficace pour les citoyens est l'une des principales finalités du gouvernement dans n'importe quel pays. Toutefois, au fil des années, les citoyens africains ont été privés de leur droit du fait de l'inefficacité des activités du secteur public. Cette étude a identifié les étapes de la prestation de services dans le secteur public et dans le privé, en les classant sur la base d'indicateurs de performance. Sur la base des indicateurs de performance, l'étude recommande que le SEAF soit appliqué de façon appropriée – soit le cadre d'efficacité est priorisé dans le SEAF ou en adoptant le cadre d'efficacité qui résout le problème posé – car il sera utile pour accorder au secteur public les mêmes bénéfices de la prestation de services axée sur l'efficacité que le secteur privé possède déjà.

Références

- Ayee, J.R.A. (2005). 'Public sector management in Africa', in Economic Research Working Paper No. 82. Abidjan, Cote d'Ivoire: AfDB.

ÉTUDE DE CAS 7

Apprivoiser des forces de police rebelles dans des situations de paix et de post-conflit : Leçons du Liberia

Contexte

En Afrique, l'intégrité des forces de police est devenue de plus en plus discutable au cours des trois dernières décennies, malgré une série incessante de réformes. Avec l'augmentation de la corruption dans plusieurs pays pendant les dernières décennies, les forces de police sont parmi les institutions les plus corrompues du continent (Jennings 2007).

Munis d'armes à feu et du pouvoir d'arrestation, de détention et de contrôle du mouvement des individus, des camions et des marchandises, les officiers de police deviennent facilement enclins à des abus de pouvoir. Dans les pays africains, les conditions non gratifiantes de travail des policiers les poussent à chercher une gratification pour leurs services ou à s'abstenir de rendre leurs services. En l'absence d'institutions fortes et efficaces, ainsi que de bonne gouvernance et de responsabilité, certains officiers de police peuvent être impliqués dans des transactions corrompues, y compris dans des temps de paix. Pendant les conflits, leur comportement peut dépasser la corruption transactionnelle, si les institutions de gouvernance sont affaiblies. Ils peuvent s'engager dans des comportements antisociaux et des activités profondément injustes, violant la dignité et les droits des citoyens, ou complètement subversives et en rupture avec le comportement attendu des fonctionnaires par rapport aux normes fixées. Ce type de corruption neutralise les autorités légitimes en leur empêchant de protéger les citoyens et mine les systèmes de gouvernance en les rendant corrompus.

Cette étude porte sur les efforts des Nations Unies, du gouvernement libérien et de ses partenaires de développement pour transformer des forces de police qui étaient devenues rebelles en un corps professionnel, éthique et fonctionnel après quatorze (14) ans de guerre. Ce document relate surtout le mécanisme suivant lequel les forces de police ont été détournées des violations des droits de l'homme, comprenant des viols, des agressions et des violences à l'égard des enfants pour devenir une force fiable et respectable dans le pays. Le message est que, pendant des périodes de guerre ou de paix, il est nécessaire d'entreprendre des réformes de renforcement des capacités portant sur la sécurité humaine.

Activités et résultats

Cette étude est basée sur des sources de données secondaires, telles que des articles, des livres et des rapports rédigés sur le sujet. Elle est purement qualitative et ne comporte pas de recherche de terrain ou collecte de données. Le texte examine des exemples et des études de cas d'un certain nombre de pays, y compris le Mexique, l'Irlande du Nord et la Tanzanie pour montrer en quoi la bonne gouvernance a restauré le professionnalisme parmi les policiers, après une détérioration systématique en période de guerre. En Tanzanie, il a été découvert que des décennies de négligence ont mené à la détérioration des forces de police, du fait des relations étroites et de la protection du parti au pouvoir contre toute critique du public ou de la presse (Scher 2009). Le document

se concentre ensuite sur le Liberia, dont les forces de police étaient devenues complètement corrompues et toujours impliquées dans des violations des droits de l'homme, surtout des droits et dignité des femmes et des enfants, pendant la guerre civile entre 1989 et 2003 (UN 2010).

De l'étude émerge clairement que l'ingrédient le plus efficace d'une réforme est le leadership visionnaire. L'engagement de la présidente Ellen Johnson Sirleaf à réformer la police et son engagement à mettre fin ou à réduire les violences de genre impliquant la police porta des résultats rapides dans la stabilisation du Liberia. Il est donc déduit de l'expérience libérienne que le deuxième outil le plus efficace de réforme est le renforcement des capacités sur la base de bonnes politiques et d'institutions efficaces de mise en œuvre.

En 2005, il a été décidé qu'avant 2007, selon les ressources disponibles, il devrait y avoir au moins 3500 officiers et qu'avant 2014, 20% de ces forces devraient être des femmes (UN 2004a). La Mission des NU prit contrôle des stations de police des mains des militaires et la présence de la police a été intensifiée dans les communautés. La prise de contrôle des NU a été accompagnée par la démobilisation des forces rebelles et la démobilisation des camps a été mise en œuvre. Par conséquent, les ex-rebelles ont été écartés des stations de police dont ils avaient pris le contrôle et puis réintégrés dans des camps (Pugel 2006 ; Jennings 2007). L'utilisation d'une approche de mission intégrée, qui combine le désarmement, la démobilisation, la réhabilitation et la réintégration, connue comme DDRR (UN 2004b), a aidé à assurer la paix et à réinsérer les ex-combattants, en les écartant donc des crimes.

Défis et leçons apprises

Le Liberia a été décrit par le Secrétaire général des Nations Unies comme « l'épicentre d'une instabilité endémique persistante » due à la guerre civile, qui a déchiré le pays entre 1989 et 2003 (UN 2003).

Bacon (2012) a fourni des éclairages sur ce qu'une police sexuée et un agenda de réforme de la sécurité peuvent engendrer. La culture de culpabiliser les victimes en cas d'agression et de viol était profondément enracinée pendant la guerre. Le public a perdu confiance en la police et, par conséquent, très peu de victimes de violences de genre ont dénoncé les faits à la police (UN 2010, Bacon 2012). Les difficultés d'investigation de ces crimes ont été exacerbées par le manque d'officiers formés et engagés, le manque de confidentialité, les tabous et les stigmatisations sociales. Sous le prétexte de la culture, les leaders communautaires n'ont pas beaucoup aidé non plus.

En 2007, la présidente Sirleaf a nommé des femmes à des postes clés dans les forces de police, y compris la première femme inspecteur général, Munah Sieh et son adjointe Asatu BahKenneth.

L'étude a montré que les réformes qui ont assaini les forces de police, mises en œuvre par Saidi Mwema lorsqu'elle est devenue inspecteur général, ont rapidement été annulées lors de son départ à la retraite entachant de ce fait la confiance du public.

Il a été appris que :

- La réforme était basée sur un agenda dont les activités priorisaient le genre, puisque depuis le temps des atrocités, surtout des viols, les agressions, les enlèvements, l'extorsion et toutes les formes de corruption imaginables

visaient les femmes et les filles ;

- L'État libérien est en train de prendre une posture plus agressive en assainissant ses forces de police. Un porte-parole de la police affirma dans une interview à Voice of America (la voix de l'Amérique) :

« Oui, nous avons eu de mauvais officiers de police, mais nous sommes en train de les éliminer de la police tous les jours. Nous avons suspendu des individus, nous en avons renvoyé et nous avons envoyé des officiers en jugement. Certains sont en prison pour dix (10) ou quinze (15) ans pour avoir été impliqués dans des actes non convenables pour des officiers de police » (Collins 2016) ;

- Dans le cas du Liberia, même Jacobson (2012) qui considère qu'il y a eu plus d'échecs que de succès dans les activités de maintien de la paix des Nations Unies, a inclus le Liberia dans sa courte liste de succès.

Recommandations politiques

Considering the study, it is strongly recommended that the government should:

- Promulgue une nouvelle vague de réformes de sécurité, qui visent les violences de genre comme un danger spécifique pour la démocratie et les droits de l'homme dans les pays africains ;
- Adopte des politiques qui font des réformes de sécurité un processus constant, du fait des

besoins changeants des économies africaines et de la croissance de la corruption dans les forces de l'ordre, incitées par une prospérité croissante et des opportunités dans la région ;

- Engage des études critiques, analytiques et techniques sur les réformes de sécurité en général et sur celles de la police, afin de développer des cursus communs, qui puissent être partagés entre toutes les institutions de formation de la police ;
- Affronte les problèmes de violence en lien avec le genre et organise des cours et des programmes de sensibilisation pour les officiers de police sur la comparaison des pratiques sur le continent et au-delà ;
- Considère la possibilité de réduire l'implication de la police dans les processus électoraux et organise la recherche et les échanges de connaissances et d'expériences sur comment la police peut être impliquée dans la supervision des élections sans influencer le processus, ce qui conduit dans certains cas à des violences électorales.

Références

Bacon, L. (2012). 'Building inclusive and responsive national police service: gender sensitive reform in Liberia', in Innovations for Successful Societies, Princeton University. Available at: www.princeton.edu/successfulsocieties.

Collins, P. (2016). Africa News, Voice of America, , 14 January 2016 at 11h41. Available at: www.voanews.com.

voanews.com/content/are-liberianpolice-ready-for-securityhandover/3145866htm

the United Nations to the Security Council, Document S 2004/972

Jacobson, T. (2012). UN Peacekeeping: Few Successes, Many Failures, Inherent Flows. Available at: www.IDPCENTRE.COM (Accessed on 3 December 2016)

UN (2010). 'Best practices in gender mainstreaming in peacekeeping operations – Liberia 2000-2009', Best Practices Report. UN Mission in Liberia (UNMIL) Office of the Gender Advisor (OGA), Accra.

Jennings, M. K. (2007), 'The struggle to satisfy: DDR through the eyes of ex-combatants in Liberia', in International Peacekeeping, Vol 14(2)

Pugel, J. (2006). Key Findings from the Nationwide Survey of Ex-Combatants in Liberia: Reintegration and Reconciliation. Available at: www.mirror.undp.org/liberianews/Excombatant (Accessed on 3 September 2016)

Scher, D. (2009) 'Restoring police service with a community vision: Tanzania' 2006-2009' in Innovations for Successful Societies, Princeton University, June 2014. Available at: www.princeton.edu/successfulsocieties (Accessed on 25 December 2014).

UN (2003). Report of the Secretary General of the United Nations to the Security Council.

UN (2004a). Report of the Secretary General of the United Nations to the Security Council, Document S 2004/725

UN (2004b). Report of the Secretary general of

ÉTUDE DE CAS 8

Pourquoi l'industrie pétrolière ne contribue-t-elle pas au développement en Afrique – Une étude de cas sur l'extraction pétrolière et gazière en Tanzanie

Contexte

Les bénéfices potentiels pour le développement socio-économique d'une industrie gazière forte sont bien incorporés dans la politique gazière tanzanienne et expliqués dans son plan de développement. Avec des réserves de gaz estimées à plus de 55 mille milliards de pieds cubes, la Tanzanie devrait intégrer l'économie gazière régionale et mondiale (Kibendela 2013). Toutefois, les investissements dans l'industrie pétrolière et gazière nécessitent d'énormes capitaux, pouvant dépasser un pays en développement qui n'a pas renforcé ses capacités internes. Par conséquent, les compagnies pétrolières multinationales se sont engagées avec le gouvernement pour l'exploration du gaz naturel et du pétrole offshore et terrestre. Le niveau d'engagement des citoyens et des parties prenantes dans l'industrie extractive, la disponibilité et l'accessibilité des données sur ces ressources et la politique du contenu local de l'industrie pétrolière tanzanienne sont des questions cruciales pour toutes les parties prenantes.

L'étude évalue quelques-unes de ces questions controversées, liées à l'exploration, à la production et au commerce du pétrole en Afrique : la réforme de l'industrie gazière tanzanienne, l'engagement des parties prenantes et des citoyens, la bonne gouvernance et les capacités actuelles des institutions et des experts techniques à exploiter les ressources pour le développement national.

Activités et résultats

L'étude est fondée sur une revue systématique des rapports et des publications. Elle a analysé les défis qui minent l'industrie pétrolière et gazière tanzanienne et elle propose des leçons et des recommandations pour que les décideurs politiques évitent le paradoxe de la malédiction des ressources naturelles. L'étude a prouvé que l'industrie pétrolière et gazière peut être très attrayante pour les économies en développement, mais très volatile, avec des résultats désastreux pour les économies qui dépendent considérablement d'elles. L'étude a remarqué que la Tanzanie a mis en place des stratégies pour le gaz naturel, de façon à ce que ses dérivés puissent devenir des vecteurs importants dans le but de devenir un pays à revenu moyen, comme affirmé dans la Vision de la Tanzanie 2025. Toutefois, les résultats de l'étude ont révélé que la plupart des citoyens ne sont pas confiants par rapport à la gestion des ressources naturelles en Tanzanie et ils se préoccupent de l'accès libre et fiable à l'information sur la gouvernance et les politiques liées à l'industrie pétrolière et gazière. En outre, l'étude a aussi révélé les limites des capacités institutionnelles et humaines dans l'industrie pétrolière tanzanienne.

Défis et leçons apprises

L'indice de transparence sur les ressources naturelles dans plusieurs pays africains montre que la corruption et la mauvaise gestion des ressources naturelles ont induit un ralentissement de la croissance dans

les pays avec plus de ressources naturelles et dans les économies largement dépendantes de ces ressources. Ce paradoxe est généralement appelé « la malédiction des ressources naturelles ». Ceci a souvent élargi le fossé entre la majorité des pauvres et les quelques riches, en intensifiant souvent les rivalités politiques. De ce fait, comme dans l'industrie pétrolière dans d'autres pays africains, le pétrole tanzanien est affligé par certains défis y compris :

- **L'implication insuffisante des parties prenantes** : le manque d'engagement public a été l'un des principaux obstacles à l'utilisation efficace des ressources pétrolières et gazières et il a été à l'origine des crises politiques africaines. L'émeute tanzanienne de Mtwara en 2013 a eu lieu parce que les citoyens se sont soulevés pour demander de l'information, de la transparence et de la responsabilité de la part du gouvernement dans la gestion des ressources pétrolières et gazières ;
- **Le manque de bonne gouvernance et de transparence** : l'étude a trouvé que la plupart des Tanzaniens manquent de confiance sur la gestion des ressources naturelles du pays et ils sont pessimistes sur l'amélioration de la qualité de la vie pour la plupart des citoyens du fait de l'industrie pétrolière. La Tanzanie est devenue membre de l'Initiative de Transparence des Industries Extractives (ITIE) et du Partenariat pour un gouvernement transparent (OGP), respectivement en 2009 et en 2011. Bien qu'elle ait ratifié les critères de l'ITIE sur la transparence, elle n'a pas encore intégré ces engagements dans les politiques nationales pour les mettre en œuvre proprement. En outre, la Tanzanie a rejoint en 2010 'Publiez ce

que vous payez (PWYP)', un réseau mondial d'organisations de la société civile. PWYP demande à chacun de ses pays membres de maintenir un niveau élevé de transparence et de responsabilité dans ses industries extractives. L'adhésion de la Tanzanie a été suspendue en 2015, à la suite de son incapacité à se conformer aux conditions de gouvernance et d'adhésion ;

- **Des capacités institutionnelles et humaines limitées** : les capacités humaines et institutionnelles sont insuffisantes pour exploiter les énormes avantages de l'industrie pétrolière et gazière, puisque la Tanzanie possède seulement quelques experts professionnels et techniques dotés d'une bonne maîtrise de l'industrie. La plupart des experts locaux n'ont pas encore développé les compétences pour suivre la performance des entreprises énergétiques étrangères. Par conséquent, le gouvernement dépend largement de l'information fournie par des experts étrangers ou par le personnel des compagnies qui opèrent.

Les principales leçons de l'étude de cas sont que :

- L'industrie extractive nécessite d'énormes ressources à investir et ceci peut dépasser les pays en développement, qui n'ont pas encore développé leurs capacités internes ;
- Il est nécessaire que les pays diversifient leurs économies afin de réduire leur dépendance d'une seule matière première extractive ;
- La participation des citoyens dans l'extraction des ressources au niveau national et

infranational est importante pour obtenir des résultats positifs ;

- Il faut développer les capacités locales (des experts tanzaniens et africains) dans l'industrie pétrolière. De ce fait, le renforcement des capacités doit être intégré au système éducatif et mis en place en utilisant tous les moyens, y compris les programmes d'apprentissage et la formation professionnelle ;
- Le besoin de créer un programme pour le renforcement des capacités des citoyens pour que dans un temps donné et raisonnable l'industrie soit gérée et entièrement contrôlée par des Tanzaniens voués à assurer qu'elle soit dirigée sans corruption ;
- Le gouvernement devrait mettre en place des mécanismes de régulation et de contrôle pour intégrer les revenus pétroliers et gaziers dans le budget national et pour responsabiliser les principales parties prenantes publiques et privées à participer autant que leurs capacités le permettent ;
- Des stratégies de communication efficaces doivent être développées pour accroître le partage de l'information ;
- La disponibilité de capacités financières est également fondamentale pour que le secteur privé local participe et puisse investir dans les infrastructures locales requises en soutien de la nouvelle extraction ;
- Le gouvernement devrait bâtir sa réputation et développer sa bonne volonté, en impliquant

et en éduquant les citoyens vivant à proximité de toutes les raffineries de gaz proposées ou de toute autre infrastructure extractive sur l'impact de ces projets. Il est donc nécessaire que les communautés locales comprennent complètement les changements qui pourraient affecter leurs vies ;

- Enfin, il est aussi important d'éduquer les décideurs politiques à comprendre comment les politiques de contenu local pourraient être utilisées pour développer les secteurs en amont et en aval de l'industrie pétrolière et pour qu'ils reconnaissent les arbitrages potentiels entre contenu local, intérêts commerciaux, investissement intérieur et revenus nationaux.

Recommandations politiques

L'industrie pétrolière et gazière possède le potentiel pour soutenir la vision nationale de développement. Néanmoins, en Tanzanie le niveau des capacités industrielles requises pour servir l'industrie de l'exploration pétrolière est extrêmement bas. En outre, l'exploitation de ces ressources intérieures est affectée par des problèmes de redevabilité et de transparence et par un engagement insuffisant des parties prenantes publiques et privées. Pour exploiter pleinement le potentiel de l'industrie pétrolière et gazière, il est nécessaire de développer une stratégie pour le renforcement de toute une gamme de capacités nouvelles – des experts techniques, des décideurs politiques, des parties prenantes cruciales y compris les citoyens, le secteur privé, les travailleurs et le monde académique. La stratégie va demander des investissements massifs, qui vont donc devoir s'appuyer sur l'engagement et la volonté politique. Par conséquent, des mesures pour réformer et créer un environnement apte à attirer les investissements

dans le pétrole et le gaz et qui favorisent et servent l'intérêt général sont devenues primordiales. Elles incluent :

- Le besoin de penser au long terme et de créer un fonds de stabilisation pour mettre de côté une proportion raisonnable des revenus des industries extractives pour se protéger des désastres de la volatilité ;
- Le besoin de contenu local dans toutes les politiques extractives ;
- Le besoin de mettre en place une politique de transfert des connaissances dans l'industrie pour assurer que les experts étrangers transfèrent leurs compétences techniques et leurs connaissances aux acteurs locaux ;
- Une attention pour la propriété nationale des entreprises fournisseurs pour assurer qu'elles paient les impôts en Tanzanie et qu'elles démontrent qu'elles emploient de façon adéquate des citoyens tanzaniens et que leurs carrières progressent ;
- Le soutien de la Commission nationale pour l'éducation supérieure pour que le monde académique développe de nouveaux cursus en phase avec les besoins émergents dans l'industrie pétrolière et gazière.

Références

Kibendela, E. (2013). 'Making natural gas guarantee sustainable development.' Discussion Paper No. 50, Economic and Social Research Foundation, Dar es Salaam.

ÉTUDE DE CAS 9

De l'éducation civique à l'éducation anti-corruption : Leçons de l'expérience sud-africaine et tanzanienne

Contexte

La croisade anti-corruption s'est diffusée dans les pays africains comme une panacée pour mettre fin à la corruption, qui est devenue le principal défi du développement de l'Afrique. Néanmoins, une telle croisade peut être mieux gérée par l'enseignement. Elle a été jusqu'à récemment absente des politiques éducatives des pays. Actuellement, la menace de la corruption augmente de façon exponentielle en Afrique ; il faut donc une plus grande transparence et responsabilité dans la gouvernance, y compris en mettant en place des programmes d'éducation civique qui incluent l'anti-corruption. L'étude de cas propose de faire passer l'éducation civique à un niveau supérieur et elle recommande l'éducation anti-corruption, laquelle va renforcer l'éducation civique et constituée l'élément primordial de la bonne gouvernance, de la responsabilité et du développement socio-économique. En Afrique pendant la première décennie d'indépendance, on a tenté de décoloniser l'éducation civique et de l'orienter vers le système de pouvoir et de gouvernance. Certains pays penchant vers le socialisme, comme la Tanzanie, l'Afrique du Sud ou la Zambie, ont utilisé l'éducation civique pour inculquer des valeurs d'égalité et de solidarité sociale. Par conséquent, l'étude se concentre sur l'Afrique du Sud et la Tanzanie. Le principal objectif du texte est d'intégrer l'éducation anti-corruption au sein de l'agenda principal de l'éducation civique en Afrique. L'étude découle d'une revue de la littérature : des ouvrages et des articles de revues sur l'éducation civique et l'éducation anti-corruption. L'étude a

aussi passé en revue des rapports et des documents politiques sur l'éducation civique.

Activités et résultats

Dans l'étude, l'éducation civique de la période coloniale et postcoloniale est traitée surtout dans le cas de la Tanzanie et de l'Afrique du Sud. En Tanzanie, l'éducation civique formelle a été introduite par le régime colonial allemand. Pendant la colonisation allemande, l'éducation civique était présentée pour enseigner l'aura politique qui dominait les activités de l'époque. Par conséquent, l'éducation civique était politique. On enseignait aux jeunes à accepter l'autorité de l'État, la supériorité de l'homme blanc et le régime colonial. Les Britanniques ont enlevé la colonie aux Allemands. Les Britanniques ont joint leurs forces avec celles des leaders religieux pour diffuser les règles d'obéissance et pour convaincre à renoncer aux protestations violentes. Tous les efforts des Britanniques convergeaient vers la construction d'un système d'aliénation et d'élimination, un système qui soutenait le projet de pouvoir et d'invincibilité de la reine et de l'empire britannique.

En Afrique du Sud, la situation n'était pas complètement différente des motivations de l'ordre colonial tanzanien. La ligne transversale qui démarque les similarités des expériences coloniales dans les deux (2) pays est la migration. Les colonisateurs inculquaient aux peuples du Tanganyika qu'ils avaient migré du sud, plus précisément d'Afrique australe, alors que le peuple bantou (les Sud-

africains) provenait du nord. Pendant l'apartheid, les Bantous sud-africains étaient forcés à vivre comme un peuple isolé, auquel on niait la citoyenneté sud-africaine. De ce fait, pendant la période coloniale, la distorsion sur ces deux points était cruciale dans les deux pays. Premièrement, on enseignait aux Africains qu'ils étaient étrangers dans leurs propres pays et deuxièmement l'éducation civique n'était rien d'autre qu'un outil de conversion des Africains en sujets consentants et pas en citoyens. Cette étude montre que le système éducatif colonial a eu des effets néfastes sur la gouvernance, la croissance socio-économique et le développement de ces pays. La période postcoloniale semble impressionnante, puisque l'abolition du régime colonial a mené à l'émergence de nouveaux systèmes éducatifs en Tanzanie et en Afrique du Sud. En Tanzanie sous le pouvoir de Mwalimu Julius Nyerere, l'éducation civique a été abandonnée au profit de l'éducation politique. Sous le pouvoir de Nyerere, la Tanzanie suivait les règles du socialisme, avec un cursus éducatif propre et un parcours d'éducation politique. L'éducation politique a été introduite dans le cursus scolaire des écoles primaires et secondaires dans le but de transformer le système éducatif en un système socialiste indépendant, en évacuant la toile de fond coloniale (Nyerere 1967). L'éducation politique était enseignée aux jeunes et aux travailleurs et le système a inculqué l'efficacité et l'amélioration des activités. Par la suite, l'éducation politique a été supprimée à la fin du régime du parti unique (Komba 1996). La politique multipartite a dominé la scène politique en Afrique du Sud depuis l'Indépendance en 1994. Par conséquent, il n'y avait pas de système avec un parti unique, comme en Tanzanie, qui dictait les contours et la voie de l'éducation civique, en se conformant à l'éducation politique ou à son idéologie dominante. En Afrique du Sud, l'éducation civique a maintenu la

plupart de ses traits coloniaux et toute réforme avait lieu dans le cadre de la réforme éducative. Les études sur l'Afrique du Sud postapartheid analysées montrent que les Sud-africains n'avaient pas complètement intégré les valeurs de la démocratie libérale. Elles affirment que : « bien qu'il y ait des preuves récurrentes que l'augmentation du niveau éducatif est le principal outil en soutien de la démocratie, en Afrique du Sud, l'éducation n'augmente pas la demande de démocratie » (Finkel & Stumbras 2000 ; Finkel & Ernst 2005 ; Mattes, Denemark & Niemi 2012). Ceci peut découler de l'incapacité du régime d'apartheid d'adapter ses politiques aux aspirations de son peuple et du fait que la fin de l'apartheid ne signifia pas que les Sud-africains étaient prêts à adopter les valeurs qui permettraient à la démocratie de fonctionner.

Pour résumer, le régime colonial et postcolonial a montré que l'éducation – qu'il s'agisse d'une réforme civique ou politique – a été l'un des principaux outils de transformation du système social et des idées des citoyens africains, surtout en Tanzanie et en Afrique du Sud. La corruption a été au fil du temps l'un des principaux fléaux du développement en Afrique ; de ce fait, l'introduction de politiques anti-corruption dans le parcours éducatif pourrait être une solution contre ce danger de longue date pour le développement en Afrique. Ceci peut se réaliser par l'éducation civique, qui est enseignée en école primaire et en secondaire.

Défis et leçons apprises

Le principal défi de développement, hérité du régime colonial, était que le système éducatif colonial sud-africain et tanzanien était en général utilisé pour bloquer le dialogue entre les communautés. Ceci indique que les interactions sociales et économiques entre les communautés étaient limitées, ce qui

ralentissait le commerce, la croissance et le développement. La plupart de l'éducation reçue pendant cette période était basée sur le contenu local et les jeunes étaient socialisés à l'appartenance à leur communauté, en réduisant l'intégration régionale qui facilite la croissance et le développement. Le but était aussi d'extirper le nationalisme et d'accroître le chauvinisme ethnique. La principale leçon apprise de cette étude est le besoin de convaincre les États africains du fait que l'éducation civique est fondamentale pour le soutien de leurs appels constitutionnels pour la démocratie et que le manque d'engagement pour les valeurs fondamentales et les principes démocratiques est un des principaux freins à la liberté et à l'ouverture de la société.

Recommandations politiques

Malgré les limites de l'offre et de l'enseignement de l'éducation civique de la part des autorités coloniales, l'avancement de la démocratie est devenu un problème croissant en Afrique. La politique tanzanienne fournit un bon cadre pour le continent. L'étude recommande fortement que :

- Les cours d'éducation civique à l'ancienne, qui portaient surtout sur la structure de l'État, devraient être remplacés par des cours portant sur les questions fondamentales de la bonne gouvernance, de la transparence et de l'intégrité des systèmes ;
- Une coordination à l'échelle régionale et continentale est nécessaire pour développer une approche et une transmission commune de l'éducation civique ;
- Il faut soutenir la recherche, afin d'identifier les modèles d'éducation civique qui fonctionnent

et ceux qui n'ont pas marché ;

- Les échanges internationaux d'information sur les besoins éducatifs anti-corruption doivent être encouragés et soutenus à l'aide de la recherche ;
- Les institutions africaines de renforcement des capacités devraient exhorter les États africains à redéfinir et à mettre en œuvre des programmes d'éducation civique qui mettent l'anti-corruption au centre de l'agenda de l'éducation civique en Afrique.

Références

- Finkel, S.E. and Stumbras, S. (2000). Civic Education in South Africa: The Impact of Adult School Programmes on Democratic Attitudes and Participation. Prepared for the U.S. Agency for International Development. Washington, DC: Management Systems International.
- Finkel, S.E. and Ernst, H.R. (2005). 'Civic education in post-apartheid South Africa: alternative paths to the development of political knowledge and democratic values', in *Political Psychology*, 26 (3), pp.334 -45.
- Komba, W. (1996). Changing Policies and Political Culture in Tanzania: The Impact on Political Education and Civics Curricula. PhD thesis, University of London.
- Mattes, R., Denemark, D. and Niemi, R. (2012). Learning democracy? Civic education in South Africa's Post-Apartheid Generation. 7th General Conference of the European Consortium for Political Research, Bordeaux, France, September 7. <https://ecpr.eu>.
- Nyerere, J.K., (1967). Education for Self-Reliance. Dar es-Salaam: Government Printer.

LIEN WEB VERS L'ÉTUDE DE CAS

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Anti-Corruption-Education-AfCoP.pdf>

ÉTUDE DE CAS 10

La mobilisation des ressources intérieures pour une mise en œuvre réussie des programmes de développement en Afrique : Le cas de l'Éthiopie

Contexte

La Mobilisation des Ressources Intérieures (MRI) peut être définie comme la production de ressources à partir de sources intérieures et leur utilisation dans des investissements économiquement et socialement productifs. La MRI est devenue un refrain en Afrique et dans d'autres parties du monde en développement, du fait de son énorme potentiel et de son rôle central dans la mise en œuvre réussie de l'agenda de développement et de transformation du continent. Elle est également devenue un thème central dans plusieurs discussions de haut niveau en Afrique. L'Agenda 2063 de l'Union Africaine (UA) met en exergue l'importance de la MRI pour la mise en œuvre efficace de l'agenda et pour la réalisation des objectifs de développement souhaités. En outre, la MRI est nécessaire à la mise en œuvre réussie des ODD et à la réalisation des priorités de développement de l'Afrique. L'engouement croissant pour la MRI est dû au fait qu'elle possède le potentiel d'accroître les ressources mobilisées en interne par les pays africains, en augmentant de ce fait leur autonomie et en les sevrant de leur dépendance vis-à-vis de l'aide, en assurant à l'Afrique la maîtrise de ses stratégies de développement et en améliorant les contrats sociaux entre les gouvernements et leurs citoyens, ainsi que la responsabilité. De ce fait, récemment, plusieurs pays africains ont enregistré une augmentation de la MRI, qui a comporté des augmentations ultérieures des ressources à la disposition des gouvernements pour mener à bien leurs agendas de développement.

Ces résultats peuvent être attribués à la croissance économique positive, aux réformes fiscales et à l'augmentation des revenus dans les pays riches en ressources.

Toutefois, de nombreux pays africains sont encore confrontés à des défis de mobilisation de ressources intérieures suffisantes pour financer leurs stratégies de développement. L'incapacité de ces pays à optimiser les bénéfices potentiels de la MRI peut être attribuée aux nombreux défis structurels et aux lacunes des capacités institutionnelles et humaines. Le Rapport sur les Capacités en Afrique de l'ACBF (2015) a souligné les manques de capacités suivants : une assiette fiscale trop exiguë et un énorme secteur informel, des niveaux élevés de fuite des capitaux, l'évasion et l'évitement fiscal, la prolifération des exemptions fiscales, le manque de légitimité des administrations fiscales, la pénétration relativement modeste du système bancaire formel et le manque de capacités humaines, techniques, légales, régulatrices et financières pour faire face aux Flux Financiers Illicites (FFI).

Compte tenu de la diminution et de la variabilité de l'aide au développement et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les ODD, il est nécessaire que les gouvernements africains adoptent des stratégies qui renforcent leurs capacités de mobilisation des ressources internes. Ainsi, l'étude éclaire sur les avantages de la MRI en Afrique, en

s'appuyant sur l'étude de cas de la réforme fiscale éthiopienne et elle souligne quelques défis et les stratégies pouvant être mise en œuvre par les pays africains pour accroître la mobilisation des revenus intérieures.

Activités et résultats

Cette étude de cas a été réalisée grâce à une revue de la littérature et une analyse des données secondaires sur la MRI. Elles s'appuient sur une revue de la documentation sur la réforme des taxes commerciales internationales, en tant qu'outil pour améliorer la MRI en Éthiopie. L'étude montre que les flux financiers illicites sont un obstacle majeur à la MRI en Éthiopie. Par conséquent, le gouvernement éthiopien a mis en œuvre de nombreuses réformes, qui visent à renforcer les capacités du pays à infléchir les FFI pour augmenter les ressources intérieures. Ces réformes ont produit les résultats suivants :

- Une amélioration du cadre légal pour éviter le blanchiment d'argent ;
- Une amélioration de la Gestion des Finances Publiques (GFP) et de la passation de marchés ;
- L'introduction de la réforme fiscale en 2008 qui visait à simplifier le système d'administration fiscale par l'introduction d'une institution unique : l'Autorité douanière et fiscale éthiopienne (ERCA) ;
- L'adoption en 2008 d'une proclamation dans les médias sur la liberté d'information pour renforcer l'inclusion du suivi et la surveillance par les acteurs non-étatiques.

Défis et leçons apprises

L'Éthiopie n'a pas été en mesure d'exploiter complètement son potentiel de MRI du fait de ses défis structurels et institutionnels. Les principales contraintes à la MRI en Éthiopie incluent les FFI issus du blanchiment d'argent, de la falsification des prix de vente, de la corruption et des autres activités illégales comme les trafics humains. Selon Culpeper et Bhushan (2010), l'Éthiopie a perdu environ 16,5 milliards de dollars américains en FFI entre 1970 et 2008. Ceci représente environ 2,3% de l'ensemble des FFI du continent, qui ont été estimés à un peu plus de 854 milliards de dollars américains pendant la même période. Par conséquent, le gouvernement éthiopien a mis en œuvre des réformes de renforcement des capacités de prévention des FFI.

Les leçons clefs qui découlent de l'étude de cas sont :

- Il ne suffit pas de mettre en place des réformes et des règles politiques sans l'engagement durable du leadership et la disponibilité des capacités nécessaires à mettre en œuvre et appliquer les dispositions ;
- Il est fondamental d'identifier les forces motrices et les principaux acteurs impliqués dans les FFI pour créer les contrôles appropriés ;
- Il est aussi évident que l'existence d'institutions efficaces et résilientes, ainsi que des ressources humaines compétentes et motivées est fondamentale pour la lutte contre les FFI en Éthiopie ;

- Les acteurs étatiques et les parties prenantes non-étatiques et internationales doivent collaborer, pour que la lutte contre les FFI en Afrique soit gagnée.

Recommandations politiques

Les bénéfices potentiels de la MRI pour aider les gouvernements africains à mobiliser les ressources suffisantes pour financer leurs stratégies de développement sont énormes. De ce fait, il est nécessaire pour les pays de renforcer leurs capacités, y compris les compétences, les systèmes et les processus qui vont améliorer la collecte, la gestion et l'utilisation de l'impôt pour soutenir le développement du continent. Les principales recommandations pouvant être mis en œuvre pour accroître la MRI en Afrique, surtout par l'impôt, incluent :

- La formulation et la mise en œuvre de réformes fiscales en phase avec la stratégie de croissance du pays et bien séquencées pour faire en sorte qu'elles engendrent les résultats qui correspondent aux finalités de développement souhaitées ;
- L'amélioration de la collecte de l'impôt et des capacités de l'administration ;
- L'élargissement de l'assiette fiscale, en poussant à la conformité et en attirant plus d'individus et d'entreprises dans le système fiscal ;
- La diversification des sources de recettes fiscales. Les pays doivent faire en sorte qu'il y ait un juste équilibre parmi les différentes taxes pour éviter la dépendance, ce qui rend le pays vulnérable aux changements par rapport aux

dynamiques économiques et commerciales mondiales, comme la libéralisation commerciale et la chute du prix du pétrole sur le marché mondial ;

- La collaboration entre les partenaires de développement et les pays africains pour soutenir les réformes politiques, le développement des compétences et des systèmes, ainsi que la lutte contre les FFI ;
- Une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales ;
- La connexion des secteurs financiers formel, semi-formel et informel pour faciliter une mobilisation efficace de l'épargne et stimuler l'investissement.

Références

- ACBF (2015). Africa Capacity Report 2015. Capacity Imperatives for Domestic Resource Mobilization in Africa. Harare: The African Capacity Building Foundation.
- Culpeper, R. and Bhushan, A. (2010). Why enhance domestic resource mobilization in Africa. Available at <http://www.ictsd.org/bridges-news/trade-negotiations-insights/news/why-enhance-domestic-resource-mobilisation-in-africa> (Accessed on 3 March 2016).

LIEN WEB VERS L'ÉTUDE DE CAS

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/DRM-Ethiopia.pdf>

ÉTUDE DE CAS 11

Les politiques industrielles en Éthiopie : Le renforcement des capacités pour le développement du secteur privé et la transformation structurelle

Contexte

La quête de croissance inclusive et de développement durable dans les pays africains est reconnue par plusieurs agences de développement, comme la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (ECA) et la Banque Mondiale (Chang, 2012). Toutefois, l'Afrique a besoin de politiques industrielles actives pour réaliser ces objectifs et soutenir sa croissance (Chang, 2012). Le développement industriel est une stratégie optimale de promotion de la transformation structurelle des économies africaines. Il permet aux pays d'exploiter et de bénéficier de leurs ressources naturelles, en assurant un développement sur le long terme par le biais du secteur privé. Néanmoins dans la pratique, il reste beaucoup à faire et la plupart des pays africains ne possèdent pas de politiques industrielles éclairées (Altenburg, 2010).

L'Agenda 2063 de l'Union Africaine met en exergue la vision panafricaine, qui donne un rôle important à l'industrialisation. Plus précisément, le plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique est une stratégie cruciale de l'Agenda. Ce développement industriel accéléré vise à mobiliser les ressources financières et non financières pour l'amélioration de la performance industrielle de l'Afrique. Au fil du temps, les politiques ont porté sur la stabilité macroéconomique, le contrôle du taux d'inflation et du taux de change, les exportations traditionnelles et la libéralisation de l'économie

(Whitfield et al, 2015). Ces mesures font partie des prescriptions des politiques d'ajustement structurel de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International (FMI). Même si ces prescriptions avaient des intentions constructives, elles n'ont pas pris en compte le développement des politiques industrielles qui auraient pu davantage dynamiser la croissance de l'Afrique. Comme indiqué par Lopes (2013, p. 2) : « aujourd'hui la structure industrielle africaine faible doit encore sortir de l'ombre des interventions tels que les ajustements structurels ». Ceci indique que dans les pays africains, la période des ajustements structurels a été celle de la désindustrialisation. Par conséquent, les politiques industrielles restent primordiales pour le développement de l'Afrique. L'Éthiopie possède un secteur industriel sous-développé, qui dépasse le secteur manufacturier pour inclure les constructions et les mines. Compte tenu de son potentiel important, elle a mis en place des politiques industrielles pour accroître sa contribution à la transformation économique structurelle domestique et à la création d'emplois. Le but est de déplacer les travailleurs d'une agriculture peu productive vers les industries et les services, avec une productivité supérieure et des emplois mieux rémunérés. Il est clair en regardant la croissance économique soutenue et constante de l'Éthiopie entre 2004 et 2014 que les politiques industrielles fonctionnent. De cela découle le besoin d'examiner les politiques industrielles éthiopiennes, leur mise en œuvre et les défis rencontrés avant et après leur entrée en vigueur.

Activités et résultats

Le secteur industriel éthiopien sous-développé dépasse le secteur manufacturier; son secteur des constructions et celui des mines possèdent un potentiel important. Des politiques industrielles ont donc été introduites pour accroître la contribution de l'industrie à la transformation économique structurelle et à la création d'emplois. Malgré sa croissance économique forte et constante en 2004-2014, l'Éthiopie reste un pays à bas revenu et elle a été incapable de mener à bien la transformation structurelle. La part de la manufacture dans le PIB était à peine supérieure à 4% et elle représentait 4,7% des emplois en 1999. 18,5% de la croissance industrielle entre 2013 et 2014 était soutenue par les constructions et les mines (Banque Mondiale, 2015). Pour améliorer l'industrialisation et augmenter la croissance, l'Éthiopie a mis en œuvre en 2011 son premier Plan de croissance et de transformation (GTP). La première édition du plan a été opérationnelle jusqu'en 2014, en insistant sur le développement industriel. La deuxième édition, entre 2016 et 2020, vise à augmenter les exportations industrielles et agricoles. Ce lien entre l'industrialisation et l'agriculture n'est pas nouveau, ayant déjà été formulé au début des années 2000. L'Éthiopie est un des rares pays africains à avoir expérimenté et mis en œuvre pendant plus d'une décennie une véritable Stratégie de Développement Industriel (SDI). Une composante fondamentale de l'agenda du gouvernement porte sur l'Industrialisation fondée sur le Développement Agricole (ADLI).

L'étude montre qu'entre cinq et dix ans après l'entrée en vigueur de la Constitution de 1995 et des politiques agricoles connexes, la croissance agricole, la pauvreté et la sécurité alimentaire ne montrent aucune avancée significative. Les liens

productifs en amont et en aval sont restés faibles, en partie du fait du manque de demande. Les revenus supplémentaires des ménages éthiopiens ont généralement servi à acheter des aliments, plutôt que des intrants agricoles. D'ailleurs, l'impact du programme de titularisation foncière pour la sécurité des petites propriétés a été retardé par la persistance de problèmes fonciers. Même si les titres issus du programme ont eu quelques effets positifs sur la sécurité foncière (la légalisation de la location de la terre et du crédit), ainsi que sur les investissements fonciers, l'insécurité foncière persiste.

Défis et leçons apprises

Il est difficile d'évaluer jusqu'à quel niveau la stratégie industrielle éthiopienne a été mise en œuvre et de déterminer ses effets positifs et négatifs, directs et indirects et ainsi de suite. Les politiques industrielles n'ont pas été systématiquement et indépendamment évaluées. Encore, les capacités en SE sont très limitées en Éthiopie, concernant les politiques industrielles. Malgré une prise de conscience croissante du besoin en SE, les évaluations complètement indépendantes réalisées par des tiers sont rares (Altenburg 2010). Une revue régulière des politiques et des instruments doit être instituée pour identifier les faiblesses et les lacunes en capacités. Les politiques doivent être vouées à remédier aux besoins en capacités et aux contraintes. Si cela avait été fait en Éthiopie, l'évaluation aurait montré qu'en Éthiopie l'agriculture ne peut pas guider l'industrialisation. Il a été observé que, des politiques industrielles efficaces nécessitent une collaboration étroite entre le gouvernement et le secteur privé, pour assurer leur pertinence et leur efficacité. Une implication trop limitée des investisseurs privés dans le secteur manufacturier peut le condamner à échouer, malgré la bonne volonté initiale et les choix stratégiques judicieux

(Chang, 2012 ; Yong, 2014).

Le secteur privé éthiopien ne répond pas aux critères qui le rendent efficace et qui lui permettent de participer à la mise en œuvre des programmes de développement. La politique industrielle n'a pas été non plus capable de développer le secteur, puisque l'attention portée sur l'investissement étranger a été trop importante pour obtenir des résultats appréciables. Les consultations avec le secteur privé devraient servir à identifier des industries émergentes potentiellement stratégiques. La politique industrielle actuelle, malgré une attention explicite pour l'entrepreneuriat axé sur la croissance, n'a pas accru le marché pour rendre l'entrepreneuriat compétitif. En plus, les parties prenantes doivent être consultées pour identifier les secteurs avec un potentiel de croissance important. Par ailleurs, la liste des secteurs industriels prioritaires doit être flexible et permettre des changements.

Recommandations politiques

Il est recommandé de passer en revue régulièrement les politiques et les instruments pour identifier les faiblesses et les lacunes en capacités. Les politiques doivent être conçues pour développer les compétences permettant d'accroître la productivité des entreprises, ainsi que pour faire face aux besoins et aux contraintes en termes de capacités pour l'industrialisation fondée sur le développement agricole. Une évaluation fouillée et indépendante doit être menée à bien pour apprécier et réviser la stratégie nationale d'industrialisation. Enfin, il est indispensable de soutenir les entreprises novatrices par l'encadrement de la part des entrepreneurs expérimentés et à l'aide de programmes spécifiques aidant les petites entreprises à entrer en contact avec les plus grandes.

LIEN WEB VERS L'ÉTUDE DE CAS

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy14IndustrialpoliciesinEthiopia.pdf>

Références

- Altenburg, T. (2010). Industrial Policy in Ethiopia, Deutsches Institute fur Entwicklungspolitik Discussion Paper, No. 2. Bonn: German Development Institute.
- Chang, H.J. (2012). 'Africa needs an active industrial policy to sustain its growth'. The Guardian. July 15. Available at: www.theguardian.com/commentisfree/2012/jul/15/Africa-industrial-policy-washington-orthodoxy (Accessed on 12 November 2015).
- Lopes, C. (2013). 'Structural adjustment policies in Africa. A reply to Shantayanan Devarajan'. Think Africa Press. November 25. Available at: www.uneca.org/sites/default/files/LopesWritings/structural_adjustment_policies_and_africacarols_lopes_response.pdf (Accessed on 17 December 2015).
- Whitfield, L., Therkildsen, O., Buur, L. and Kjaer, A.M. (2015). The Politics of African Industrial Policy: A Comparative Perspective. Cambridge: Cambridge University Press.
- World Bank (2015). Fourth Ethiopia Economic Update: Overcoming Constraints in the Manufacturing Sector, Washington, DC.
- Yong, L. (2014). 'The return of industrial policy in Africa'. GREAT Insights 3 (5). Available at: <http://ecdpm.org/great-insights/value-chains-industrialisation/return-industrial-policy-africa/> (Accessed on 12 November 2015)

ÉTUDE DE CASE 12

Augmenter la richesse pétrolière et minérale au Kenya en évitant la malédiction des ressources

Contexte

Au cours de la dernière décennie, le Kenya a découvert et est désormais en train d'exploiter ses vastes gisements pétroliers. Mais peut-il éviter la « malédiction des ressources » ? Le paradoxe d'avoir d'énormes ressources naturelles souterraines est que, lorsqu'elles sont exploitées, elles laissent les populations aussi pauvres qu'auparavant, si ce n'est pas pire qu'avant la découverte. C'est malheureusement le cas en Afrique. Kofi Annan (2014) insiste pour que l'Afrique devienne le premier bénéficiaire de ses ressources.

Ce n'est pas le cas pour des pays comme la Norvège, où la richesse pétrolière a été transformée avec succès en croissance économique soutenue. En Afrique, le Botswana confirme l'hypothèse que des institutions politiques fortes et une bonne gouvernance sont les conditions nécessaires pour une bonne gestion des ressources (Kumah-Abiwu et al, 2015). Les tensions régionales et communautaires, la corruption, la rigidité du marché du travail et la faiblesse des institutions peuvent priver un pays de la richesse de son pétrole, comme dans le cas du Nigeria (AfDB, 2007).

L'Afrique semble être entrée dans une phase de transparence accrue, avec le potentiel d'engendrer une responsabilité plus importante dans la gestion des revenus issus des ressources naturelles. Vingt-quatre pays d'Afrique subsaharienne suivent désormais

l'ITIE et d'autres programmes pour lever le voile du secret. La découverte de vastes gisements pétroliers au Kenya a suscité des inquiétudes sur comment éviter au pays de faire l'expérience du paradoxe de la malédiction des ressources comme d'autres pays africains, comme le Nigeria. Cette étude de cas analyse comment le paradoxe affecterait le Kenya. Elle propose quelques mesures au Kenya pour qu'il reste à l'écart de la malédiction pétrolière. Elle analyse aussi les gains et les risques de l'extraction pétrolière, dans le monde et en Afrique.

Activités et résultats

L'étude analyse les gains et les risques de l'extraction pétrolière dans le monde et en Afrique. Elle affirme que des institutions gouvernementales faibles peuvent mener à la chute dans la situation paradoxale non voulue. L'étude montre aussi que le Kenya pourrait devenir un exportateur important de pétrole et de minéraux si l'exploration actuelle sert de guide. Les découvertes telles que celle faite par Tullow Oil dans le département de Turkana sont vouées à transformer l'économie. Le gouvernement kenyan est toutefois engagé dans les perspectives suivantes :

- La révision des cadres légaux, réglementaires et fiscaux : le gouvernement s'est engagé à réviser ces cadres pour une gestion inclusive et transparente de ses ressources en hydrocarbures ;

- L'investissement social : l'investissement social est crucial dans les industries extractives pour éviter la malédiction des ressources ;
- L'évaluation des meilleures pratiques et la promulgation des lois foncières : le Kenya est en train d'apprendre des meilleures pratiques dans le secteur. Il a mené plusieurs missions d'évaluation pour comprendre les pratiques norvégiennes de gestion qui équilibrent la protection environnementale avec la gestion des revenus ;

Défis et leçons apprises

Les perspectives des ressources naissantes au Kenya sont prometteuses, avec les foreurs estimant que la vallée du Rift pourrait rapporter dix milliards de barils de pétrole avec l'accélération de l'exploration, mais le Kenya est encore confronté à neuf obstacles principaux qui empêchent l'exploitation efficace de la ressource (Omiti & Kieyah 2013).

- Une législation faible : le cadre légal a besoin d'une révision importante pour encadrer le secteur minier kenyan et en faire un secteur prospère (Manson 2013). La promulgation de la loi minière et le partage des revenus tant attendue devraient être priorisée ;
- Le manque d'eau : même si Turkana a des réserves hydriques souterraines importantes, Tullow Oil doit créer des réserves hydriques communautaires pour éviter les heurts avec les communautés locales, ainsi que dans le Kitui/Kwale (Kakonge 2015) ;
- L'insécurité : la pauvreté, les anciennes pratiques comme le vol de bétail et les luttes

intestines en lien avec les terrains de pâturage et l'eau, les conflits intercommunautaires vont persister si ils sont non résolus et seront davantage une source d'insécurité ;

- La marginalisation de longue date : puisque la partie nord de la vallée du Rift et le nord du Kenya, où le pétrole a été découvert, ont été négligés par les gouvernements qui se sont succédés, les compagnies pétrolières sont confrontées à une marginalisation historique au Turkana et à une demande locale d'avantages. Tout signe d'« exploitation » sera vu comme une perpétuation des politiques antérieures de dépossession (Okoth 2015) ;
- Les problèmes des parties prenantes : les communautés locales se plaignent du manque d'équité par rapport aux ressources (Ngasike 2013 ; Gikundi & Mosoba 2012). Ces luttes et ces interruptions devraient être rapidement résolues pour permettre aux compagnies pétrolières de ne pas être exposées à des risques financiers inutiles ;
- Les défis environnementaux : l'administration locale et nationale devrait résoudre les problèmes environnementaux potentiels, en protégeant de la pollution ou du déversement de pétrole dans les aquifères ;
- Le chômage croissant et le bouleversement des moyens de subsistance : Kakonge (2015) craint que l'industrie pétrolière crée peu d'emplois pour les Turkanas, en bouleversant leurs modes de vie habituels et en détruisant leurs moyens de subsistance, leurs pâturages et leurs tombaux ancestraux, tout cela contre

de bien maigres compensations. De telles craintes réalistes devraient être prises en compte ;

- L'ambiguïté de la structure fiscale : l'annulation de certaines licences de la part de la coalition Jubilee et l'augmentation des taxes de la part de l'État, indiquée dans l'ébauche de la politique sectorielle, pourraient affecter l'économie ;
- La diversification économique : lorsque les revenus pétroliers se sont répandus au Nigeria, le gouvernement a complètement négligé les secteurs non-pétroliers, le Kenya devrait s'approprier ces leçons et prioriser la diversification économique.

En s'inspirant de AU (2009), AfDB et AU (2009), de l'expérience kenyane et des leçons des autres pays, un cadre de six entrées principales est proposé au Kenya.

- Le développement du capital humain : le Kenya devrait financer la formation pour le secteur minier par les recettes d'un fonds souverain géré avec transparence ;
- La législation : il serait prudent d'ancrer tout programme de partage des revenus dans une loi (comme la Loi de gestion des revenus au Ghana). La création d'un fonds souverain avec les communautés, l'administration locale, l'assemblée nationale et la représentation du sénat va garantir la proportionnalité dans l'utilisation des ressources ;

- Le renforcement des capacités minières : la promotion de l'exploitation artisanale et à petite échelle comme une stratégie pour en faire un secteur national (comme en Éthiopie) doit être une priorité, avec un œil sur les expériences du Botswana et du Ghana, où les cultures locales ont été intégrées dans l'exploitation minière locale (Kobena et al, 2014) ;
- La gestion environnementale : elle doit être au centre des contrats miniers au Kenya. Tous ces contrats doivent respecter l'environnement pour protéger les communautés d'une mauvaise gestion des déchets, réhabiliter progressivement les friches et restituer aux communautés les terres qu'elles réclament ;
- L'implication des communautés locales et de la société civile : l'implication des parties prenantes locales dans la gestion de l'extraction de la ressource minérale est fondamentale pour promouvoir la transparence et la responsabilité ;
- L'environnement des affaires : un environnement des affaires propice est fondamental ; il devrait donc prioriser le libre flux de facteurs nationaux et régionaux.

Recommandations politiques

Les recommandations politiques découlant de cette étude de cas figurent ci-dessous :

- La solidité des institutions est nécessaire pour éviter la malédiction des ressources en Afrique (Ologunla et al, 2014), c'est un impératif qui a

donné de l'impulsion à la Vision Minière pour l'Afrique (AMV) ;

- L'AMV exhorte l'Afrique à investir dans trois domaines : le développement du capital humain, les capacités du secteur minier et l'environnement des affaires ;
- Cheru (2014) propose quelques rééquilibrages de règles jusqu'ici déséquilibrées, y compris le développement de la capacité de négociation, assurant que les modalités d'attribution des contrats soient transparentes, des avancées dans la valorisation, la diversification et l'industrialisation, en assurant la transparence dans la collecte et l'utilisation des rentes de ressources, en adoptant des pratiques et des standards environnementaux et en renforçant les institutions qui régissent les droits fonciers et l'accès à la terre ;
- L'administration locale et nationale et Tullow Oil doivent investir dans la résolution des conflits. En assurant que la part des acteurs locaux soit importante dans l'exploitation pétrolière, y compris dans le développement et l'emploi, on peut minimiser les tensions et créer un meilleur environnement pour les investissements (Halakhe, 2014) ;
- Il faut convaincre le Kenya à signer l'ITIE pour promouvoir la responsabilité et la transparence dans l'utilisation de ses revenus pétroliers ;
- Les contrats miniers devraient être un processus inclusif avec la représentation des

parties prenantes. La Facilité africaine de soutien juridique, hébergée par la BAD, aide les pays membres à rédiger des contrats transparents ;

- L'application réussie du cadre nécessite un engagement inclusif des trois principaux groupes de parties prenantes, c'est-à-dire les compagnies pétrolières, les communautés locales et le gouvernement national.

Références

- African Development Bank (2012). Recipes for Overturning Africa's Resource Curse to Blessing. October 24. Available at: <http://www.afdb.org/en/news-and-events/article/recipes-for-overturning-africasresource-curse-to-blessing-9874/>
- African Development Bank (2007). Africa's Natural Resources: The Paradox of Plenty. Tunis: AfDB.
- African Development Bank and African Union (2009). Oil and Gas in Africa Supplement. Oxford: Oxford University Press.
- Annan, K. (2014). Transparency and Accountability Must be at the Heart of Natural Resource Policies, Speech to Statoil, November 21.
- African Union (2009). Africa Mining Vision. Addis Ababa, Ethiopia.
- Cheru, F. (2014). Governing Natural Resources for Africa's Development: Emerging Economies and Africa's Natural Resources: Avoiding the

'Resource Curse' and Building More Resilient Societies Ottawa, Canada: The North-South Institute.

Gikundu, W., and Mosoba, T. (2012). 'Multi-Billion shilling coal mine plan sparks anxiety over payment. Standard Newspaper. September 23.

Halakhe, A. B. (2014). Avoiding the resource curse in Kenya. Al Jazeera. May 17.

Kakonge, J. O. (2015). 'Kenya: Maximizing the benefits of oil and water discoveries in Turkana, Kenya.' All Africa. October 1.

Kumah-Abiwu, F., Brenya, E. and Agbodzakey, J. (2015). 'Oil wealth, resource curse and development: Any lessons for Ghana?' Journal of Economics and Sustainable Development, 6 (1), pp62-73.

Manson, K (2013). 'Kenya's oil and mineral prospects fire global interest'. Financial Times. November 25. Available at: www.ft.com/intl/cms/s/0/20badca4-504b-11e3-9f0d00144feabdc0.html#axzz3v43SKW00

Ngasike, L. (2013). 'We Have Lost Hope in Tullow Oil, Turkana Residents Say' Standard Digital. November 2.

Okoth, J. (2012). 'Kenya: A Fair Share of oil revenue for the Turkana' Pambazuka News. May 31.

Olagunla, S. E., Kareem, R. O. and Raheem, K. A. (2014). 'Institutions and the Resource Curse in Nigeria', Journal of Sustainable Development Studies 7 (1), pp.36-51.

Omiti, J. M and Kieyah, J. (2013). 'In Reflection on a Recent Event on the Oil Discoveries in East Africa.' Co-hosted by Oxfam America and the Brookings Africa Growth Initiative.

ÉTUDE DE CAS 13

La politique de contenu local dans l'industrie pétrolière au Ghana – Une politique solide, affaiblie par des lacunes en capacités

Contexte

Plus de la moitié des cinquante-quatre (54) pays africains est doté de ressources naturelles non renouvelables, qui ont un rôle essentiel dans leurs économies. Mais, malgré l'énorme potentiel de cette richesse pour accélérer une croissance économique inclusive et le développement social, certains pays africains sont parmi les plus pauvres, les plus inégalitaires et les plus affligés par les conflits. Les pays africains producteurs d'hydrocarbures sont affligés par la pauvreté, surtout due à la faiblesse des liens en amont et en aval de l'industrie pétrolière et gazière, engendrant la faible contribution du secteur au PIB dans les pays riches en ressources. Compte tenu de l'exemple nigérian, le Ghana est sensibilisé à utiliser son industrie pétrolière pour développer d'autres secteurs et ne pas permettre au pétrole de décréter la mort de tous les autres secteurs.

Les politiques en lien avec le secteur extractif sont donc cruciales pour les pays africains dotés d'importantes réserves de ressources naturelles, surtout les minerais, le pétrole et le gaz naturel. Ces ressources ont un impact de taille sur les économies locales, les investissements étrangers et le commerce. Par conséquent, l'étude cherche comment tirer profit du secteur extractif en Afrique dans le sens d'une transformation structurelle inclusive à l'aide des politiques de contenu local. Toutefois, on ne connaît que très peu sur la mise en œuvre et les lacunes en capacités des politiques de contenu local africaines et encore moins sur comment les investisseurs

répondent à ces politiques. Cette étude de cas sur le Ghana est une contribution pour accroître la littérature tant scientifique que politique.

Activités et résultats

L'étude a passé en revue les différents défis auxquels sont confrontés les pays africains riches en ressources et elle propose des recommandations sur comment le Ghana peut les combattre efficacement à l'aide des politiques de contenu local. Le contenu local produit de l'emploi et de la formation pour les populations locales, l'achat de fournitures et de services pour faire travailler les fournisseurs locaux et une contribution au travail de développement communautaire (IPIECA, 2011). Un aperçu des vécus de pays comme le Brésil, l'Indonésie, la Norvège et le Venezuela montre que les politiques de contenu local peuvent améliorer la situation (Tordo et al, 2013). Ces politiques ont promu la création de valeur nationale le long de la chaîne de valeur pétrolière et gazière, en créant des emplois et de la valeur ajoutée et en encourageant les investissements directs à l'étranger. L'étude prouve que le contenu local est fondamental pour la création de liens entre les économies nationales et la chaîne de valeur mondiale des hydrocarbures.

Par conséquent, ayant appris de pays comme le Nigeria, le Ghana a approuvé en 2011 un Acte de la Commission pétrolière et un cadre politique de contenu local et de participation locale aux activités pétrolières. En 2013, il a publié le règlement pétrolier.

Le cadre de 2011 a donné un rôle important au gouvernement dans sa mise en œuvre, en créant un Comité du Contenu Local (LCC) pour superviser, coordonner et gérer l'ensemble du processus de mise en œuvre. Les politiques ghanéennes de contenu local soulignent « la promotion de la maximisation de la valeur ajoutée et de la création d'emploi, en utilisant l'expertise locale, les biens et les services, les entreprises et le financement dans la chaîne de valeur de l'industrie pétrolière et la rétention des avantages au Ghana » (Tordo et al, 2013). Le fait de rendre obligatoire le contenu local signifie que chaque partie prenante dans le pétrole et le gaz doit avoir un plan annuel de contenu local pour ses projets, ses activités, ses opérations et ses transactions.

Le Centre de développement des entreprises a été créé en mai 2013 pour aider les entreprises ghanéennes à tirer parti des opportunités d'affaires qui découlent du secteur pétrolier et gazier, en renforçant leur capacités par la formation et les services d'affaires.

Défis et leçons apprises

Le Ghana a deux groupes de défis : internes (en lien avec la politique elle-même) et externes (liées à l'environnement des affaires).

- Dans le secteur minier, l'enrichissement local et la valeur ajoutée sont concentrés dans les liens en aval, alors que les liens latéraux sont en amont et doivent être renforcés ;
- Le Ghana a obtenu 1,4 milliard de dollars US de la production commerciale et de l'exportation du pétrole entre 2011 et 2013. Toutefois, des 77 millions de barils de pétrole produit, seulement 13 millions environ sont allés à la Compagnie pétrolière nationale ghanéenne comme la part

du Ghana. Les multinationales étrangères ont reçu la plus grande partie, en laissant peu de retombées aux compagnies locales ;

- La mise en œuvre du contenu local nécessite du capital humain, la passation de marchés de marchandises et de services, la participation au capital et le financement des projets ;
- La politique de contenu local ghanéenne pour l'industrie pétrolière montre que, si elle est en phase avec une stratégie de développement national et soutenue par des efforts de renforcement des capacités, les règles de contenu local peuvent avoir un effet positif dans l'impulsion de la transformation économique ;
- Le Ghana offre des preuves convaincantes que l'engagement et les dépenses dans le contenu local peuvent contribuer à créer de l'emploi, en permettant au pays de mieux tirer profit de l'exploitation du pétrole et du gaz ;
- D'autres pays sont déterminés à suivre le modèle ghanéen, qui ambitionne d'exploiter la chaîne de valeur extractive et de promouvoir le contenu local pour aider à produire une croissance durable et inclusive ;
- Le Ghana est encore confronté à des défis d'incohérences entre les politiques, à des problèmes de mise en œuvre et à des lacunes en capacités.

Recommandations politiques

Les recommandations découlant de cette étude sont les suivantes :

- Adopter la Vision Minière pour l'Afrique

approuvée par l'Union Africaine, qui prône l'élargissement de l'assiette fiscale et une taxation réactive pour permettre aux pays africains d'optimiser les rentes de l'industrie extractive pour le développement ;

- Ajouter de la valeur par l'enrichissement, en incluant une approche multisectorielle au développement minier, qui catalyse une transformation économique structurelle, tout en mitigeant les effets négatifs ;
- Mener à bien une recherche spécifique et dirigée ainsi l'action associée requise pour réaliser la finalité du plan d'action de l'AMV d'une utilisation adaptée et raisonnée des ressources naturelles pour catalyser une croissance généralisée et le développement ;
- Adopter la Vision minière nationale (CMV) (une AMV axée sur la demande nationale) pour accroître et élargir l'appropriation locale, la participation et le contrôle du secteur des ressources minérales par l'enrichissement des minéraux, la valeur ajoutée et les politiques de contenu local. Ceci doit survivre aux cycles politiques et électoraux ;
- Introduire des cadres institutionnels solides, détaillés et réalistes pour la mise en œuvre des politiques de contenu local. Ils devraient être capables de fournir des contrôles efficaces, en suivant de près le respect et la performance des conditions du contenu local ghanéen ;
- Le règlement du contenu local ghanéen devrait être progressivement mis en œuvre par phase, supporté par le renforcement des capacités existant ou par de nouvelles initiatives conçues pour le secteur ;
- Les capacités devraient être renforcées pour encourager les entreprises locales spécialisées à fusionner pour être en mesure de postuler

ensemble à des appels et des opportunités dans le secteur ;

- Les capacités doivent être renforcées pour assurer un développement durable des fournisseurs de services locaux dans le secteur ;
- Le gouvernement devrait faire des efforts pour créer des politiques générales afin d'améliorer le milieu des affaires, pour que le secteur privé soit proactif et prêt à tirer profit des opportunités offertes ;
- Des investissements de court terme sont nécessaires pour renforcer les capacités et des investissements de long terme permettraient de former une main d'œuvre locale techniquement compétente.

Références

- International Petroleum Industry Environmental Conversation Association (2011). Local content strategy: A guidance document for the oil and gas industry. London: IPIECA.
- Tordo, S. et al. (2013). Local Content Policies in the Oil and Gas Sector. Washington, DC: World Bank.
- United Nations Economic Commission for Africa (2011). Minerals and Africa's Development. The International Study Group Report on Africa's Mineral Regimes. Addis Ababa, Ethiopia. Available at: http://www.africaminingvision.org/amv_resources/AMV/ISG%20Report_eng.pdf (Accessed on 1 December 2015).
- United Nations Economic Commission for Africa (2014). Economic Report on Africa. Dynamic Industrial Policy in Africa. Addis Ababa: ECA

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Ce compendium réunit plusieurs études de cas qui abordent le thème de la gouvernance et les problèmes économiques. Les différents problèmes de gouvernance surtout pour le leadership et la prestation de services sociaux et la compréhension de la relation entre la gouvernance, la croissance et le développement ont été largement abordés. Il est nécessaire d'intensifier les efforts pour réduire les écarts de gouvernance et donner des fondations solides à une gouvernance démocratique et efficace. Les nouvelles voies, en termes de stratégies, à suivre ont été considérablement tracées dans les études de cas.

Ce recueil d'études de cas illustre aussi les facteurs responsables de la persistance de la mauvaise gouvernance et les stratégies qui vont nourrir de nouveaux espoirs pour mettre en place des systèmes de gouvernance solides et efficaces dans les pays africains. Les facteurs essentiels pour les États en développement sont aussi documentés. Ces facteurs n'ont pas encore été mis en œuvre dans la plupart des pays africains.

Finalement, les recommandations suivantes sont formulées pour améliorer les aspects de gouvernance cruciaux discutés dans ce compendium.

L'engagement du leadership et une volonté politique accrue vont rester pertinents : avant tout, la bonne gouvernance dépend fortement de l'engagement des leaders et de la volonté politique de gérer efficacement les affaires publiques avec tous les prérequis éthiques et moraux. De ce fait, il est important de développer des compétences pour un leadership transformatif parmi les leaders africains et de prôner la création de systèmes et de structures qui soutiennent un leadership fort et une volonté politique pour les questions de développement ;

Une croissance inclusive est nécessaire : la croissance économique récente du continent n'a pas été accompagnée par une augmentation de l'égalité en termes de partage de la richesse et d'accès aux services socio-économiques. Par conséquent, il

est important de propulser le développement dans toutes les sphères économiques, comme indiqué par la devise des ODD « Ne laisser personne pour compte » ;

Il est important de soutenir l'enseignement supérieur : pour atteindre le développement durable, les pays africains doivent considérer l'enseignement supérieur, surtout l'enseignement universitaire, comme un investissement pour le futur. De ce fait, la priorité devrait être donnée à la formation et à l'éducation dans des domaines stratégiques pour le développement africain, surtout dans le domaine de la science, de la technologie et de l'innovation, dans lesquels les pays africains ont besoin de capacités accrues et de compétences techniques essentielles pour soutenir leur croissance socio-économique ;

L'augmentation des ressources financières intérieures est cruciale : la promotion de la bonne gouvernance dans les pays africains devrait aussi chercher à créer les mécanismes appropriés et les stratégies pour faire en sorte que des ressources financières suffisantes soient mobilisées dans le pays. Ceci nécessite, parmi d'autres mesures, la réduction des flux financiers illicites et l'augmentation de la collecte des taxes. Il faut également que des structures de gouvernance efficaces soient mises en place pour investir efficacement les ressources mobilisées dans le domaine du développement ;

L'amélioration de la gouvernance du secteur pétrolier et gazier est : l'industrie extractive reste une source importante de revenus pour bon nombre de pays africains. Ce secteur a besoin de mécanismes de gouvernance plus efficaces pour assurer sa contribution au développement socio-économique du continent. Des facteurs clefs comme les contrats, le contenu local, la valeur ajoutée, la taxation et la redevabilité devraient être considérés et convenablement abordés.

MATRICE DES ÉTUDES DE CAS

S/N	Titre	Couverture géographique	Piliers de la GRD concernés	Nombre de page dans le Compendium	Lien web pour l'étude de cas complète
1.	Le dualisme politique au Ghana sous la Quatrième République	Ghana	Leadership	5	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/PoliticalDualisminAfricaGhana.pdf
2.	Le leadership et le développement économique au Rwanda	Rwanda	Leadership	8	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Leadership-in-Rwandas-Economic-Development-AfCoP.pdf
3.	La mobilisation des ressources intérieures en Afrique : Un aperçu de l'utilisation des dispositifs fiscaux électroniques dans la collecte de la TVA au Malawi	Malawi	Responsabilité et partenariats	11	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/CasestudyDRMMalawi.pdf
4.	Bonne Gouvernance et systèmes électoraux inclusifs : Le cas de Maurice	Maurice	Leadership ; Responsabilité et partenariats	14	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy7_GoodGovernanceandInclusiveElectionSystemsinMauritius.pdf
5.	Obtenir une meilleure performance à l'aide des contrats de performance du secteur public au Kenya	Kenya	Responsabilité et partenariats	18	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy23Searchingforbetterperformance.pdf
6.	Accroître l'efficacité du secteur public en Afrique : Leçons du secteur privé	L'ensemble de l'Afrique	Suivi et évaluation ; Planification et budget	21	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy27RebuildingAfricaspublicsectoractivities.pdf
7.	Apprivoiser des forces de police rebelles dans des situations de paix et de post-conflit: Leçons du Liberia	Liberia	Responsabilité et partenariats	23	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/TAMINGROGUEPOLICEFORCESLessonsfromLiberia.pdf http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Oil-and-Gas-Tanzania-AfCoP.pdf

8.	Pourquoi l'industrie pétrolière ne contribue t-elle pas au développement en Afrique – Une étude de cas sur l'extraction pétrolière et gazière en Tanzanie	Tanzanie	Responsabilité et partenariats	27	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Oil-and-Gas-Tanzania-AfCoP.pdf
9.	De l'éducation civique à l'éducation anti-corruption : Leçons de l'expérience sud-africaine et tanzanienne	Afrique du Sud et Tanzanie	Leadership	31	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Anti-Corruption-Education-AfCoP.pdf
10.	La mobilisation des ressources intérieures pour la mise en œuvre réussie des programmes de développement en Afrique : Le cas de l'Éthiopie	Éthiopie	Planification et budget	34	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/DRM-Ethiopia.pdf
11.	Les politiques industrielles en Éthiopie : Le renforcement des capacités pour le développement du secteur privé et la transformation structurelle	Éthiopie	Planification et budget	37	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy14IndustrialpoliciesinEthiopia.pdf
12.	Augmenter la richesse pétrolière et minérale au Kenya en évitant la malédiction des ressources	Kenya	Responsabilité et partenariats	40	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Case-Study-18-Avoiding-the-resource-curse-Kenya.pdf
13.	La politique de contenu local dans l'industrie pétrolière au Ghana – Une politique solide, affaiblie par les lacunes en capacités	Ghana	Responsabilité et partenariats	45	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy17LocalcontentGhana.pdf

- ACBF (2016). Capacity Requirements for the New African Vision Agenda 2063 -“The Africa We Want”. Harare: The African Capacity Building Foundation.
- Adejumobi, S. (1999). ‘Privatization policy and the delivery of social welfare services in Africa: A Nigerian example’, *Journal of Social Development in Africa*, Vol. 14, pp.2, 87-108.
- African Development Bank (1994), *African Development Report 1994*, Abidjan: The African Development Bank
- Aikins, S. K. (2009). ‘Global Financial Crisis and Government Intervention: A Case for Effective Regulatory Governance’, *International Public Management Review*, Vol. 10 (2), pp.23-43
- AlBassam, A. B. (2013). ‘The relationship between governance and economic growth during times of ccrisis’, *European Journal of Sustainable Development*. Pp. 2, 4, 1-18.
- AlBassam, B. (2012). *The Influence of the Economic Crisis on the Relationship between Governance and Economic Growth*, unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA.
- Davidoff, S. M. and Zaring, D. (2008). *Regulation by Deal: The Government’s Response to the Financial Crisis* Available at: http://ssrn.com/abstract_1306997 (Accessed on 29 May 2017)
- Gray, H. S. and Khan, M. H., (2010). ‘Good Governance and Growth in Africa: What can we learn from Tanzania?’, in Padayachee, V (ed.), *The Political Economy of Africa*. London: Routledge, 2010. Pp. 339-356
- Khan, M. H. (2007). ‘Governance, economic growth and development since the 1960s’, in Ocampo, J.A, Jomo, K. S. and Vos, R. (eds.) *Growth Divergences: Explaining Differences in Economic Performance*. Hyderabad, London and Penang: Orient Longman, Zed Books and Third World Network. Availableat: http://www.un.org/esa/desa/papers/2007/wp54_2007.pdf

Letwin, O. (1988). Privatising the World: A Study of International Privatisation in Theory and Practice. London : Cassell.

Reinhart, C. M., and Rogoff, K. S., (2009). This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

Wohlmuth, K. (1998). 'Good governance and economic development: New foundations for growth in Africa', IWIM-Institute for World Economics and International Management, Universitat Bremen, Nr. 59.

