

Chapitre 8

Vers une nouvelle orientation de stratégie de développement

La Centrafrique depuis les indépendances jusqu'aujourd'hui a suivi un mode de développement correspondant aux rythmes (croissance économique, troubles socio-économiques), aux structures (de production, d'accumulation du capital, du financement extérieur), aux politiques économiques mises en œuvre et à l'action des facteurs exogènes (environnement).

Ainsi, pour mieux appréhender cette partie, nous allons devoir préciser ou ajouter quelques grains sur ce qu'est-ce une politique de développement ou une stratégie de développement. Nous disons que la politique de développement est l'ensemble des moyens mis en œuvre par la Puissance publique pour promouvoir le développement ou l'amélioration du bien-être de sa population ; alors que dans son acception originelle, la stratégie de développement n'est rien d'autre que la politique économique susceptible d'agir plus ou moins efficacement sur le développement, mais elle recouvre aussi l'orientation effective du développement qui en résulte, c'est-à-dire d'un ensemble de décisions publiques et les réactions qu'elles suscitent.

Selon Pierre Mendès-France :¹ « l'économie résulte de l'action et de la volonté des hommes, son évolution n'est donc pas fatale ; il est possible d'agir sur elle ; mais cette action pour être rationnelle doit éclairer la connaissance des faits ; il est indispensable, pour ceux qui déterminent la politique économique, de disposer de divers instruments d'analyse, qui permettront néanmoins de prendre des décisions à portée générale avec une connaissance exacte de leurs conséquences ». La stratégie de développement représente donc l'action sur le type ou mode de développement des choix (ou le recours) à des instruments de politique économique qui conduisent à des changements de structures et qui permettent d'obtenir certaines finalités (résultats) en matière de croissance, de répartition de revenus, de satisfaction de besoins essentiels. D'où nous disons

que le développement est défini comme une croissance économique durable dont les fruits sont convenablement repartis et est aussi la satisfaction des besoins essentiels d'une nation, d'un peuple tel que l'a affirmé le Président Barthélémy Boganda et en fit son cheval de bataille à travers les cinq verbes suivants : « nourrir, instruire, soigner, loger, vêtir ». Cette vision globale de feu Président Barthélémy Boganda a été confirmée par l'OIT en 1976, à l'occasion de la conférence mondiale sur l'emploi, la distribution des revenus et le progrès social, en définissant que les objectifs de la stratégie de besoins essentiels sont d'assurer :

- la promotion de l'emploi ;
- la satisfaction des besoins essentiels de la population tels que : les besoins minimums de la famille en nourriture, habillement et logement ;
- les services minimums de base que sont : l'éducation, la santé, l'adduction d'eau, le transport public et la culture.

En conséquence, Joseph Stiglitz (2002) déclare que « développer, c'est transformer la société, améliorer la vie des pauvres, donner à chacun une chance de réussir, l'accès aux services de santé et d'éducation ». Pour cela, « il faut des politiques de croissance durable, équitable et démocratique. Telle est la raison d'être du développement. Développer, ce n'est pas aider une poignée d'individus à s'enrichir, ni créer une poignée d'industries absurdement protégées qui ne profitent qu'aux élites du pays ».

L'examen ou l'analyse des stratégies menées depuis les indépendances, nous a conduit à établir un ensemble de constatation sur le rôle respectif des politiques et de l'environnement sur les performances socio-économiques et à repérer les stratégies sur la période observée, lesquelles ont été inappropriées, moins efficaces, mauvaises ou bonnes. Tout comme la révolution keynésienne se fondait sur la perception pragmatique, la proposition d'une nouvelle stratégie de développement aura également pour origine la perception pragmatique sur les modes d'investissement nouveaux qui sont actuellement nécessaires afin d'assurer une croissance durable et un équilibre structurel, qui ne se réaliseront pas sans une intervention réfléchie des pouvoirs publics. Il nous faudra donc réfléchir et trouver des solutions aux problèmes de l'offre avec autant d'application que la révolution keynésienne nous a enseigné à réfléchir et à trouver des solutions aux problèmes de la demande (Rostow 1981).

Le paradigme systémique

Pour faciliter la recherche de canevas au dilemme centrafricain, nous allons pouvoir utiliser l'approche de la science des systèmes. Cette approche privilégie d'abord la compréhension et la définition des systèmes d'information. Cette science a pris ces racines dans la théorie des systèmes, la théorie de la commande, la théorie du contrôle et la cybernétique. Elle a pour objet la modélisation des

phénomènes perçus ou conçus complexes : c'est une modélisation à fin d'anticipation sur d'éventuelles interventions intentionnelles et de leurs conséquences enchevêtrées. La systémique a donc pour finalité de proposer des modèles pour l'action ou la compréhension d'objets ou de phénomènes complexes dans des domaines les plus variés (biologie, sciences sociales, gestion, ...). Sa contribution aux sciences sociales, au management a été indéniable et a appelé à de passionnants mais à de longs développements « par des débattants combattants ».

Le paradigme systémique repose ainsi donc sur trois hypothèses fondamentales suivantes :

- hypothèse téléologique (hypothèse sur la finalité de l'objet étudié) où l'objet à modéliser est supposé doter d'au moins un programme ou projet identifiable. Le fonctionnement et l'évolution de cet objet (dans notre cas l'économie) peuvent être interprétés par des projets (programmes) qui eux-mêmes détermineront les structures possibles ;
- hypothèse d'ouverture sur l'environnement où l'objet à modéliser est ouvert sur l'environnement que l'on doit présenter, même s'il n'est pas descriptible de façon exhaustive ;
- hypothèse structuraliste où l'objet à modéliser doit être décrit dans sa totalité, fonctionnant et évoluant.

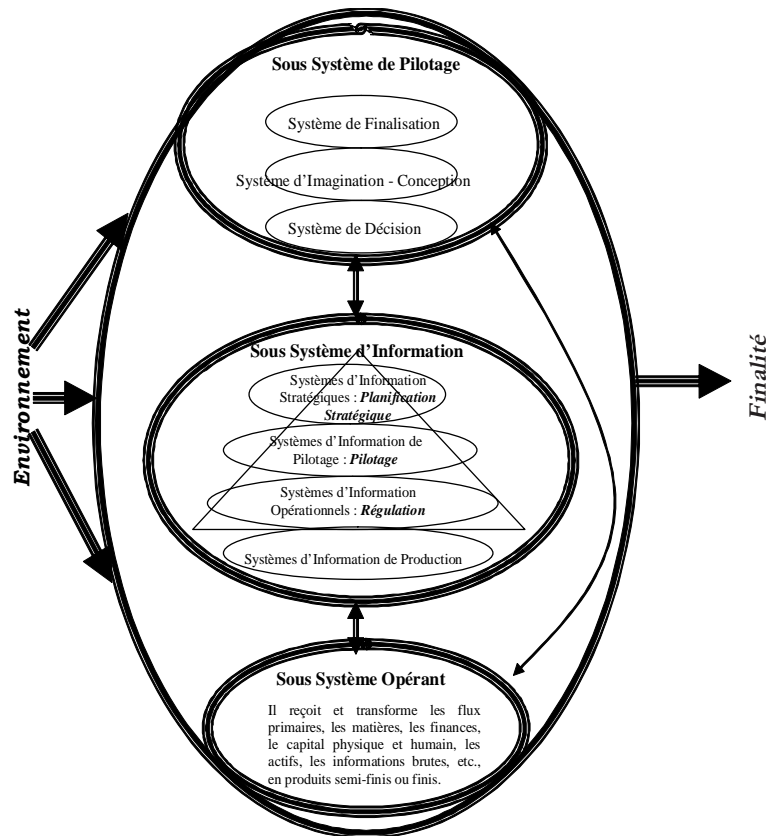
Appliquée à la science sociale ou à une organisation, le paradigme systémique met l'accent sur l'interrelation entre sa structure, son activité, son évolution et ses finalités, ceci dans un environnement changeant. Ainsi, en systémique, tout corps social actif et organisé est donc capable de s'auto adapter et de s'auto évoluer, atteignant ainsi l'ultime stade de développement. L'État est alors capable de définir son projet et ses objectifs : c'est l'émergence de la conscience. Un système doté de capacités d'auto-adaptation ou d'auto-évolution peut se décomposer en trois sous systèmes, à savoir :

1. le sous-système opérant qui est le siège de l'activité productrice de l'organisation. Cette activité consiste en une transformation des ressources ou flux primaires qui peuvent être des flux de matières premières, des flux financiers, des flux de main d'œuvre, des flux d'actifs ou des flux d'informations ;
2. le sous-système d'information, du point de vue systémique, est considéré comme un système capable de fournir les informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation, informations de représentation de l'environnement ou de comportement de l'organisation et informations-décisions qui s'échangent entre le système de pilotage et le système opérant et entre l'organisation et son environnement ;
3. le sous-système ou système de pilotage est le siège de l'activité décisionnelle de l'organisation. Cette activité décisionnelle est très large et est assurée

par tous les acteurs de l'organisation, à des niveaux divers, depuis les acteurs agissant dans l'activité productrice à ceux dirigeant l'organisation. Le système de pilotage permet la régulation, le pilotage, mais aussi l'adaptation de l'organisation à son environnement. C'est cette activité qui conduira et décidera de l'évolution de l'organisation.

La figure suivante nous présente un modèle où le système peut s'auto-adapter afin de permettre l'accompagnement du système vers l'évolution. Cette modification de l'organisation et a fortiori la modification des objectifs entraînent une évolution perpétuelle du système, qui nécessitera en conséquence des reconceptions successives, continues, externes et internes. Ainsi, à chaque évolution structurelle de l'environnement, le système va immédiatement tenter de s'adapter, tel qu'au cours du temps, l'accumulation des évolutions va induire un écart, et que le rattrapage de ce décalage nécessitera une action de maintenance.

Figure 10 : Les trois sous-systèmes d'une organisation/État capable de s'autofinaliser



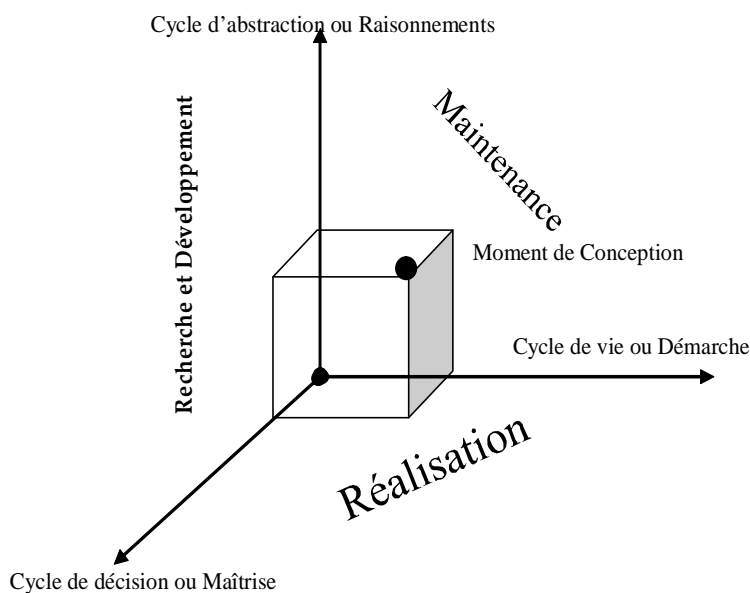
Source : Inspirée des travaux de Boyom Sop (1999).

En conséquence, pour qu'un projet ou programme soit viable, il doit respecter les trois principaux critères suivants :

1. le cycle de vie (ou démarche) doit traduire le caractère vivant du système, présentant une conception, une gestation, une naissance, une croissance, une évolution et une mort puis une renaissance ; qui peut se résumer comme suite : la conception, la réalisation et la maintenance ;
2. le cycle d'abstraction (ou raisonnements) doit développer la recherche et le développement (R&D) ;
3. le cycle de décision (ou maîtrise du projet) doit permettre qu'à chaque étape, des choix ou des décisions d'arbitrage sur un ensemble de propositions doivent être effectués. Vers quel projet veut-on aller ? Quels moyens veut-on lui affecter ?

Ainsi un projet sans cycle de décision, ni cycle de vie et de raisonnements est voué à s'éteindre, c'est ce qui explique la faillite ou l'échec de beaucoup de programme de développement en Centrafrique, puisque ceux-ci sont basés sur le cycle de décision et le cycle de vie, tandis que la recherche est oubliée ou n'est pas prise en compte. Tout projet ou programme pour être viable doit être de dimension trois ou bien est fonction de trois variables que sont : la réalisation, la maintenance et la recherche & développement.

Figure 11 : Repérage d'un projet dans les trois dimensions



Source : Inspirée des travaux de Boyom Sop (1999).

Le paradigme social du XVIIIe siècle : la sacralisation du travail et la naissance d'une classe d'entrepreneurs²

A. Philip souligna que :

la révolution industrielle sera préparée et rendue possible par une modification profonde du sens des valeurs de civilisation : on va assister, en effet, en partie sous l'influence du protestantisme, à une transformation totale de la conception que l'homme se fait de son travail professionnel, transformation qui va permettre aux entrepreneurs naissants d'échapper à l'attraction du milieu social aristocratique et d'acquérir une conscience de classe, avec un sens des valeurs autonome.

Pour rendre compte de la nature, et de l'ampleur du bouleversement, il faut rappeler que dans l'Antiquité grecque ou romaine, l'homme libre se consacrait aux arts, au sport et surtout aux activités politiques ; il ne travaillait pas au sens où on l'entend aujourd'hui ; le labeur (de « labor ») était celui des esclaves ; socialement méprisé, il était considéré comme un effort pénible, une souffrance, une torture. Le Moyen Âge chrétien ne valorise pas non plus le travail qui n'est que la sanction du péché de l'homme, chassé du Paradis terrestre et condamné à gagner sa vie à la sueur de son front ; le travail apparaît comme une fatalité. Ce qui est condamné de façon particulièrement énergique, c'est le fait d'amasser de l'argent « sans rien faire de ses mains », c'est l'activité du banquier, ou de négociant. Ce qui est admiré, c'est le moine de l'ordre contemplatif.

L'apparition de la religion réformée, et plus spécialement la doctrine calviniste, va entraîner un changement profond sur lequel Max Weber, au début du siècle, a attiré l'attention. Certes, l'idée selon laquelle il existe une relation entre le protestantisme et la réussite économique est très ancienne ; mais c'est sans doute à cet auteur que revient le mérite d'avoir montré non pas l'équivalence entre puritanisme et capitalisme mais la relation, à bien des égards paradoxale, entre la foi, la vie spirituelle et la sacralisation du travail. C'est ce qui expliquerait le renversement complet des perspectives antérieures.

Calvin croit à la prédestination. Certains hommes sont élus, appelés à être sauvés, d'autres à ne pas l'être. C'est un décret impénétrable de Dieu, la grâce divine, qui fixe le sort de chacun. Les œuvres de l'homme ne servent à rien ; elles sont incapables de le sauver. Il lui est impossible de gagner sa grâce ou de la perdre ; il est impossible d'infléchir le décret divin ; il est même impossible de le connaître et c'est cela qui crée chez le fidèle une angoisse intolérable. Comment savoir si l'on est sauvé ? Comment savoir si l'on est au nombre des élus ? Pour le croyant, une seule solution : l'observation de ses actes, de ses œuvres. Si les fruits de l'arbre sont bons, c'est que l'arbre est bon. On ne gagne pas son salut par ses œuvres (puisque l'homme est sauvé ou damné de toute éternité), mais les œuvres sont un signe, un moyen, comme le souligne M. Weber, « non pas sans doute d'acheter le salut, mais de se délivrer de l'angoisse du salut ». D'où la recherche de l'efficacité professionnelle. Ainsi, alors que la prédestination devait normalement amener au fatalisme, c'est à l'inverse que con-

duit la recherche de la certitude du salut (à ne pas confondre encore une fois avec la recherche du salut). Cette nouvelle attitude se développe spécialement aux XVII^e et XVIII^e siècles. Plusieurs conséquences méritent d'être signalées.

Puisque le travail n'est en quelque sorte que la quête de témoignages, de signes du salut, il ne peut avoir de fin ; pas de repos pour le fidèle ; plus les résultats de ce travail (les profits) seront considérables, plus clairs les signes de l'élection divine. Bien entendu, les résultats du travail de l'homme, ces profits ne lui appartiennent pas ; le propriétaire n'est que dépositaire. On ne peut dissiper à des dépenses de luxe (œuvres de Satan) ces signes de l'élection. Le profit ne peut donc servir à la jouissance, mais uniquement à l'accumulation, au réinvestissement. De toutes façons, il ne saurait être question de consommer ; car consommer c'est être oisif ; c'est donc, pour le fidèle, perdre la preuve de son élection.

Cette exaltation du travail et de l'épargne se retrouve dans l'Almanach du Bonhomme Richard (dû au philosophe Benjamin Franklin) qui eut une très grande popularité en France avant la Révolution. Il s'agit de conseils prodigués à un jeune ouvrier :

Souvenez-vous que l'argent est de nature prolifique ; il engendre l'argent ; les petits qu'il fait en font d'autres plus facilement encore et ainsi de suite. Cinq francs employés en valent six ; employés encore, ils en valent sept et vingt centimes et proportionnellement ainsi jusqu'à cent louis. Plus les placements se multiplient, plus ils grossissent et c'est de plus en plus vite que naissent les profits. Celui qui tue une truie pleine en anéantit toute la descendance jusqu'à la millième génération. Celui qui engloutit un écu détruit tout ce que cet écu pourrait produire et jusqu'à des centaines de francs.

Travail et accumulation. Tels sont les nouveaux principes, les nouvelles valeurs qui découlent des transformations et déformations de la foi calviniste. Thème que l'on retrouve plus tard, chez Marx décrivant le comportement du capitaliste « agent fanatique de l'accumulation » avec l'apostrophe fameuse : « Accumulez, accumulez ! c'est la loi et les prophètes »...

C'est bien entendu dans les pays protestants qu'apparaissent ces nouveaux principes, avec un changement d'attitude vis-à-vis de la pauvreté. *Celui qui a droit au respect n'est plus le pauvre, mais le travailleur*. C'est une rupture complète avec l'attitude catholique, et notamment franciscaine, en face du pauvre représentant du Christ ici bas ; l'aumône, loin d'être œuvre pie, est insulte à Dieu ; pour le calviniste, en effet, faire l'aumône aboutit à considérer la misère comme une donnée irrémédiable alors qu'elle n'est que la conséquence du péché, du miséreux s'il est paresseux, des autres hommes si c'est de leur fait qu'il ne trouve pas d'emploi lui procurant des ressources convenables.

Naturellement *le travailleur modèle c'est l'entrepreneur*³ ; s'il s'enrichit c'est le signe de l'élection divine ; c'est aussi la possibilité qui lui est fournie de donner du travail aux autres, d'accomplir une fonction sociale essentielle. L'entrepreneur apparaît aux antipodes du bourgeois, bénéficiaire de charges vénales et de privilèges, qui vit des revenus d'une propriété, indépendamment du travail effectué.

Une conscience de classe va naître progressivement en Angleterre après le triomphe du mouvement puritain et l'avènement de Cromwell ; progressivement, les puritains vont diffuser un comportement nouveau, marqué par une certaine uniformisation dans la conduite extérieure, dans l'habillement en particulier, la lecture de la Bible, l'apparition d'un despotisme des mœurs qui va pallier dans une large mesure l'absence d'administration caractéristique de l'Angleterre de la fin du XVIII^e siècle. L'apparition de cette classe nouvelle va marquer profondément le développement économique de l'Angleterre et de l'ensemble du monde occidental.

La puissance d'une vision, power (puissance ou pouvoir ?)

L'image positive du futur d'une nation peut être déduite de la vision future qui aide une communauté à surmonter les difficultés, c'est cette vision qui nous donne la raison de vivre; cette vision future de l'image de la nation doit être :

- élaborée par les leaders, elle n'est pas créée par la masse ;
- globale et détaillée, chacun doit savoir comment travailler et participer à la réalisation de cette vision ;
- positive et inspiratrice, accessible et tendre à dépasser notre vie ordinaire ;
- partagée par une équipe soudée et vouée à cette vision : cette équipe doit soutenir et partager celle-ci, elle doit agir en commun pour faire de celle-ci une réalité.

Ainsi, un acteur ou un leader charismatique dans l'univers a pour action de changer les choses, car nous sommes dotés de pouvoir pour transformer l'avenir. C'est cette perception du futur qui a inspiré le Président Julius Nyerere à dire que « Change is the definition of Africa », car c'est en changeant les choses que nous pouvons modeler l'avenir, et de plus pour pouvoir changer l'avenir il est nécessaire de disposer d'un brin de pouvoir, d'où nous affirmons que pour un avenir meilleur et que pour atteindre nos objectifs (car les objectifs sont les détails d'une vision), nous devons former une communauté de vision (pouvoir). C'est ce qui nous permet d'accepter et de compléter la vision de Julius Nyerere, pour dire que maintenant « Power is the definition of Africa »,⁴ parce que la vision sans l'action n'est que rêve, et que l'action sans la vision n'est que perte de temps d'où en combinant la vision et l'action on peut changer l'avenir.

Doter d'un pouvoir ou d'une puissance, on peut changer l'avenir, on peut facilement transformer la destinée d'une communauté, les comportements, ce que confirme l'étude menée par Patrick et Sylvianne Guillaumont et A. Varoudaskis (1999) qu'il faut accorder une prime à l'accélération des changements. Cette prime dans notre cas peut être assimilable à la puissance ou le pouvoir que détient une société ou un leader à changer l'avenir, à améliorer le

bien-être communautaire, parce que selon les mêmes auteurs les gains durables de bien-être s'attachent en effet à la politique de ceux qui s'engagent durablement dans la voie des changements, et à contrario, le risque de marginalisation menace les économies qui s'y refusent.

Le problème qui se pose actuellement est que pour que la Centrafrique soit prospère, a-t-elle besoin d'un leader ou d'un décideur puissant ? sinon quel type de décideur ou de leader ?

L'étude menée par John French et Bertram Raven,⁵ a permis d'identifier cinq principales sources de pouvoir, qui sont :

- pouvoir légal (legitimate power) ;
- pouvoir de récompense (reward power) ;
- pouvoir coercitif ;
- pouvoir expert ou spécialisé (expert power) ;
- pouvoir de référence (referent power).

Le pouvoir légitime ou formel est basé sur l'autorité formelle que la société ou une institution délègue à un individu. Alors que les pouvoirs incitatif (de récompense) et coercitif (ou punitif) sont les deux côtés d'une même pièce. Le pouvoir coercitif est le pouvoir de punir (si tu ne fais pas ce que je demande de faire, je te punis) ; et que le pouvoir de récompense est un pouvoir qui permet à un responsable de récompenser un travail bien fait (si tu fais ce que je t'ai demandé de faire, tu as une médaille ou une récompense matérielle, financière, morale, etc.). Tandis que le pouvoir expert (expert power) provient de la possession de connaissance spécialisée valorisée, spécialement c'est la connaissance qui permet de dénouer ou de résoudre des problèmes. Et enfin, le pouvoir de référence (referent power) revient à ceux qui sont les plus admirés par les autres, il leurs servent de modèles, de leaders charismatiques comme Nelson Mandela.

Le pouvoir peut aussi provenir de l'image ou de la réputation. Un individu qui a une histoire bien connue en matière de succès social, dispose d'un large pouvoir de réputation sur ces adversaires lors des négociations ou de traitement d'affaires (on peut citer le cas de Roger Mila). Le pouvoir peut également provenir des interactions entre les individus au sein et entre les sociétés, et, du contrôle de l'information et des ressources dans ces interactions.

Le pouvoir présidentiel est le talent ou la capacité d'influencer les individus qui font et qui accomplissent les politiques gouvernementales. On y distingue trois sources :

- la première source est contenue dans la capacité de négociations, c'est-à-dire le pouvoir qui permet au président de convaincre ou de persuader les autres à le suivre dans sa démarche ;
- la seconde correspond à la réputation professionnelle qui provient de l'espérance des politiciens professionnels, des bureaucrates et de la communauté politique du président et de sa volonté d'utiliser ce pouvoir,

ceci relatif à l'habileté du président de contrôler le vote à l'assemblée nationale, car si le président perd la majorité à l'assemblée nationale, il ne peut garantir la réalisation de ces programmes et il peut perdre le pouvoir ;

- la troisième est relative au prestige du président parmi le public, spécialement comment la communauté politique, ses électeurs (ses groupes de supporters) l'estiment et également l'apport des politiciens déçus à la réussite des programmes du président élu.

John Kotter⁶ (1977) soutient qu'un brillant leader doit avoir plusieurs types de pouvoirs, spécialement les pouvoirs experts et référents, parce que leurs effets sont beaucoup plus palpables et persistants que l'autorité formelle.

Neustadt (1990) montra que ce qui est important pour un président ou un leader est sa crédibilité et en plus de cela, c'est le prestige public et la réputation professionnelle du leader qui sont nécessaires. Il démontra aussi que les compétences politiques et le tempérament jouent un grand rôle dans la vie du président ; le président doit être patient et capable de tolérer une situation politique complexe qui lui permet de prendre et d'exécuter avec succès ses meilleurs projets ou initiatives politiques. Neustadt approuva également que l'expérience et la compétence politique sont cruciales pour réussir dans ces activités politiques car la présidence n'a pas de place pour les amateurs. Donc expérience et compétence politiques sont nécessaires pour réussir mais ne sont pas suffisantes.

Est-il nécessaire pour une organisation prospère d'avoir un leader puissant ? car on sait que le pouvoir est les deux tranchants d'une épée qui affectent positivement ou négativement une société. Ce qui nous permet de dire que l'accumulation du pouvoir est :

- salutare quand :
 - i. il y a un coût d'agencement⁷ élevé entre les leaders et le peuple ;
 - ii. l'environnement de l'organisation est relativement stable ;
- nuisible, quand :
 - i. il y a un coût d'agencement élevé entre les leaders, parce que selon Easterly et Levine (1997), la forte fragmentation ethnolinguistique est une tragédie qui condamne la population à une très lente élévation de niveau de vie ; alors que pour Patrick et Sylvianne Guillaumont (2000), cette diversité ethnique a un impact direct sur l'allocation des facteurs de production, lié aux difficultés de communication entre agents économiques: c'est-à-dire que la diversité ethnolinguistique est défavorable à la croissance lorsque les coûts de communication sont élevés ; et que la recherche de capture de rente par les leaders par manque de circulation d'informations élève les coûts d'agencement, situation propice aux mésententes provoquant des troubles sociaux ;
 - ii. l'environnement de l'organisation est relativement instable.

Les innovations

Nous avons pu démontrer au chapitre précédent que le principal problème de la Centrafrique est celui de la création du revenu pour assurer les énormes besoins de sa population. Il apparaît paradoxal⁸ aux yeux du commun des mortels, pour qu'un pays comme la Centrafrique, dotée d'immenses potentialités naturelles, ne puisse être capable de créer un revenu permanent. De ce fait, il se pose un problème de gestion ou d'allocation des ressources, puisque celles-ci se font en fonction des objectifs, des buts que le gouvernement se fixe d'atteindre. En conséquence, il se pose un problème de gestion, car la gestion est l'accomplissement d'acte créateur de toute organisation, qu'il s'agisse d'administration, d'entreprises privées, de syndicats, de partis politiques ou même d'églises.

Peter Drucker définit la gestion comme la décision rationnelle et informée, pour lui gérer⁹ consiste à gouverner une organisation :

- en rendant précis les buts, on se fixe les objectifs et on les clarifie : ici on fait appel au concept d'efficacité ;
- puis en sélectionnant et en mettant en œuvre les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs dont on a fixé, on parle alors de choix des moyens et de leur sélection ou bien du concept d'efficience.

Une organisation bien gérée est une organisation qui est à la fois efficace et efficiente, car l'efficacité est la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs fixés. La bonne gestion ne peut se déterminer que par la confrontation de l'efficacité et de l'efficience, c'est-à-dire un compromis judicieux entre efficacité (capacité de prise de décision) et efficience (qualité de la gestion interne). D'où l'on déduit que l'indicateur de la bonne gouvernance ou de la bonne gestion est la croissance. En prenant l'exemple d'une entreprise privée efficace et efficiente, plus l'anticipation est lointaine et plus l'incertitude augmente, ce qui pousse l'entreprise à réaliser un maximum de bénéfice et à être aux aguets en maintenant continuellement sa situation de monopole (le profit attire de nouveaux concurrents sur le marché), ne pouvant rester seule sur le marché et pour maintenir sa part de marché, elle cherche à innover et à créer une nouvelle situation de monopole temporelle pour continuer à maximiser son profit.

Psychologie du peuple ou d'une société

Le peuple (la société) se définit face aux décideurs ou aux politiciens comme une boîte noire où ceux-ci émettent des stimulus à travers et enfin des réponses seront émises par celle-ci. D'où l'on peut dire que les besoins, la motivation et la personnalité constituent la première explication de comportement d'un peuple, d'une société, d'un individu. Parce que le besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé par un peuple. Le besoin se définit également comme un état de déséquilibre entre une situation que l'on vit et une situation que l'on voudrait idéal.

Alors on dit que le besoin renvoie à un produit, et que, les motivations découlent du besoin, le produit se décompose donc en caractéristique qui a une signification psychologique : le soi-même.

En fin de processus, la personnalité matérialise l'ensemble des réactions stables et coordonnées d'un peuple, d'une société ou d'un individu face à l'environnement, elle est régie par la psychologie de la société, de l'individu. Ce qui permet de distinguer trois types de sociétés ou d'individus :

- individus orientés positivement : individus sociables (prise de conscience) ;
- individus orientés négativement : individus associables (nerveux, agressifs) ;
- individus neutres ou détachés des autres.

Pour la Centrafrique, durant les dernières décennies, elle a été marquée négativement. Le constat qui en découle est que l'embryon du léger tissu industriel a été détruit, on a assisté à une montée vertigineuse du tribalisme, le peuple s'est entredéchiré et autodétruit¹⁰. Pour effacer cette mauvaise image qu'a la société centrafricaine, il faut que les gouvernants ou les politiques prennent le taureau par la corne, ils doivent donc appliquer une politique agressive tout azimut pour faire revenir les principaux partenaires (en créant des journées Centrafrique Promotion auprès des pays amis pour pouvoir montrer le vrai visage du pays, présenter ses atouts, ses contraintes et ses cultures), créer une société auto-évolutive et auto-adaptable.

Quelles activités privilégier ?

Dès les indépendances jusqu'à présent, la République centrafricaine s'est spécialisée dans la production des produits primaires exportables tels que le café, le coton et le tabac. Ces trois produits ont fait les beaux temps du pays quand les cours mondiaux de ceux-ci étaient attrayants, et les mauvais temps quand il y avait déliquescence des termes de l'échange.

Actuellement, certains décideurs, politiques ou élites centrafricains se posent la question de savoir s'il faut continuer avec le même système agricole ou bien que faut-il faire pour augmenter le pouvoir d'achat des paysans afin d'améliorer leur niveau de vie ? pour pouvoir répondre à ces questions, nous allons devoir utiliser les outils proposés par la microéconomie pour analyser le portefeuille stratégique de la Centrafrique.

La matrice de Boston Consulting Group (BCG)

Cette méthode est la plus ancienne, elle date du début des années 1970, et est la plus simple à mettre en œuvre, elle permet d'analyser la structure de passage d'une activité à une étape supérieure ou à être éjectée. Elle s'articule autour de deux variables :

- le taux de croissance de l'activité (ou du segment de l'activité) ;

- la part relative du marché de l'activité que mesure la part du marché de l'activité sur la part du marché du principal concurrent de la même activité.

Figure 12 : Le paradigme de Boston Consulting Group (BCG)

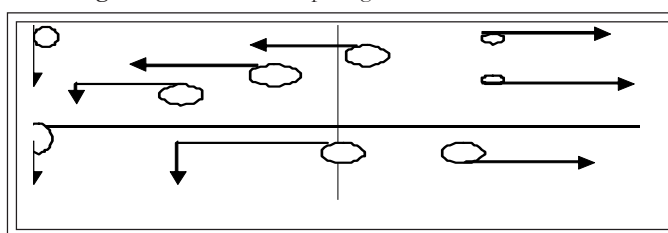
	←	●	●	→	
	Rentabilité				
	Élevé	Activité Vedette	Activité Dilemme	Élevé (+)	
		- rentabilité forte	- rentabilité faible		
		- besoin financier élevé	- besoin financier élevé		
Taux de croissance de l'activité	-	flux financier net élevé	flux financier net nul (faible)	Besoins financiers	
	Vache à lait	Point mort			
	-	rentabilité forte	rentabilité faible		
		- besoin financier faible	- besoin financier faible	Faible (-)	
	Faible	flux financier net élevé	flux financier net nul		
	Forte (+)	Part relative du marché		Faible (-)	

Pour une gestion prospère du portefeuille des ressources, la stratégie de BCG consiste à analyser l'effet d'expériences (à partir de la courbe d'expériences) et le modèle de cycle de vie des produits. Le portefeuille est composé d'un ensemble de ressources ou d'activités réalisées par une organisation donnée.

En ramenant l'analyse au niveau de la Centrafrique, durant les deux premières décennies, la RCA exportait le coton, le café et le tabac. Ces produits faisaient le bonheur des paysans et des décideurs, ils leurs procuraient des revenus; selon l'analyse de BCG, ces produits appartenaient à la branche d'activité vache à lait, le revenu tiré de ceux-ci servait à financer les dépenses de l'État ou à subventionner les entreprises publiques. N'ayant subi aucune grande modification, cette activité est devenue une activité au point mort durant les deux dernières décennies. Les prix du café et du coton ont tellement baissé que les paysansse sont vus obligés de s'adapter ou de se tourner vers la production des produits alimentaires qui peuvent leurs procurer un revenu pouvant leurs permettre de subsister ou de faire face à certains besoins essentiels.

La lecture de la structure de passage d'une activité à une autre selon la matrice de BCG nous permet d'identifier quelles sont les activités à être élaguées ou à être éjectées. On note que toutes les activités à droite des activités dilemme et point mort doivent être élaguées, parce que ces activités perdent leurs parts sur le marché, elles enregistrent des flux financiers nuls, ce qui n'encourage pas les producteurs à investir plus dans ces types d'activités. Alors que d'autres activités peuvent migrer d'une zone à une autre et devenir des activités vache à lait ou vedettes.

Figure 13 : Structure de passage d'une activité à une autre



L'orientation dynamique des activités des produits exportables par la République Centrafricaine, nous montre que si aucune nouvelle politique agricole ou aucune amélioration n'est faite, la branche agriculture industrielle (café, coton, tabac) risque d'être une activité à être éjectée, parce qu'elle est actuellement au point mort. Pour cause, la part relative du marché s'amenuise, la rentabilité devient de plus en plus négligeable, les flux financiers nets engendrés par cette branche sont quasi-nuls, il n'y a presque pas de nouveaux investisseurs pour soulager cette branche. Normalement dans les faits, ce sont les activités vedettes et vache à lait qui devraient financer les activités dilemmes et au point mort.

Figure 14 : Chemin suivi par la branche agriculture industrielle en RCA selon la matrice de BCG

Activité Vedette : Maintenir une Position de Leader	Activité Dilemme : Investir pour Devenir Leader ou Abandonner
Activité Vache à Lait : Rentabiliser	Activité au Point Mort : Abandonner ou Maintenir sans Investissement
Café, coton, tabac.	→

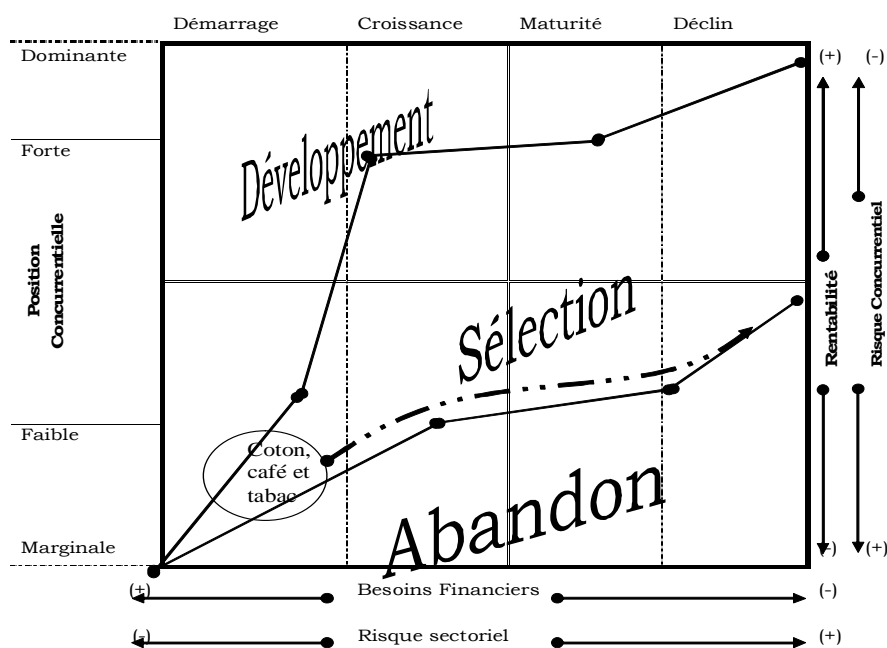
La matrice Arthur Doo Little

Cette méthode s'inspire du modèle de cycle de vie des produits, elle analyse l'activité avec le cycle de vie de l'activité. Elle permet de sélectionner les activités rentables, de développer certaines ou d'abandonner d'autres.

L'analyse dynamique du chemin suivi par les principaux produits agricoles exportés par la Centrafrique montre que ceux-ci, à travers le temps, c'est-à-dire depuis le démarrage de ces cultures, ont suivi un parcours à la borne inférieure de la bande de sélection, ils occupaient et occupent actuellement une position concurrentielle faible, une rentabilité légère en dessous des autres pays de la sous région, un risque sectoriel élevé compte tenu de la rentrée des pays comme le Vietnam, le Cambodge, l'Indonésie et les autres pays de l'Amérique Latine dans la production de ces types de produits.

Cette constatation nous permet d'affirmer que la RCA ne se spécialisant que dans une catégorie des produits primaires exportables, s'est exposée à une position concurrentielle faible, une rentabilité moindre, des risques concurrentiels et sectoriels élevés, et s'est exposée à la rareté des flux financiers vers cette discipline. D'où la nécessité pour ce pays de diversifier ou d'innover ces produits pour réduire les risques auxquels il s'expose.

Figure 15 : La matrice Arthur Doo Little



Source : Roger Yele.

Destruction créatrice

Pourquoi la Centrafrique n'a pas pu, jusqu'à présent, créer ou innover d'autres types de produits afin d'augmenter le revenu paysan honteusement bas ? De toutes les analyses, il s'est avéré que depuis la colonisation, le pays s'est contenté

de cultiver que les produits introduits par les colons, il n'y a jamais eu de tentation de création ou d'innovation. Le pays est resté sur ces lauriers. Ce qui valide nos hypothèses et aucune analyse fine sur l'origine des avantages comparatifs n'a été faite. La Centrafrique n'a pas su profiter de l'ouverture de la fenêtre des avantages comparatifs. Cette fenêtre se réduit au fur et à mesure que la mondialisation avance à grands pas, réduisant ainsi les marges de compétitivité du pays.

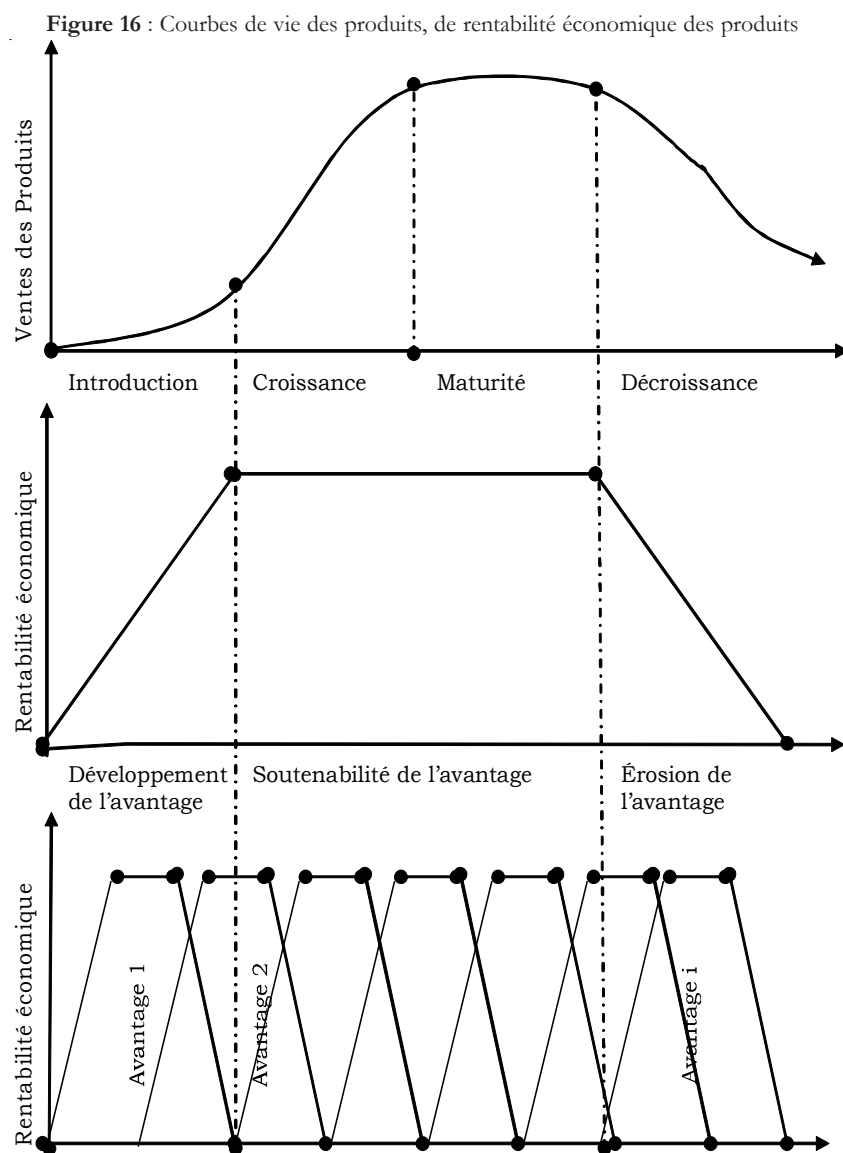
À la question de savoir quelles sont les origines de l'avantage comparatif, la réponse est que certains pays ont su exploiter au moment opportun l'opportunité offerte par l'ouverture d'une position concurrentielle profitable que les autres ignorent ou ne peuvent pas les exploiter. Cette opportunité ne peut être saisie que par des nouveaux types d'entrepreneurs. L'essence d'un nouveau type d'entrepreneurs et leurs capacités à saisir cette opportunité sont synonymes de découverte et d'innovation.

Selon Joseph Schumpeter,¹¹ l'entrepreneuriat est aussi la capacité d'agir sur les opportunités qui créent les découvertes et les innovations. Il considère également que le capitalisme est un processus évolutif qui se développe selon un modèle caractéristique. Plusieurs marchés ont des périodes compétitives silencieuses au moment où certaines firmes ont développé les produits supérieurs, les technologies et les capacités d'organisation qui leurs rapportent un profit économique positif. Ces périodes silencieuses sont ponctuées par des chocs fondamentaux ou des discontinuités qui détruisent les anciennes sources d'avantage et les remplacent par des nouvelles autres. L'entrepreneur qui exploite les opportunités de ces chocs, parvient à créer des profits positifs durant la prochaine période compétitive silencieuse. Schumpeter nomme ce processus évolutif de destruction créatrice. Elle se justifie, d'une part, par une efficacité statique c'est-à-dire par une allocation optimale des ressources de la société à un point donné et au moment opportun, est moins important que l'efficacité dynamique (achèvement de la croissance à long terme et perfectionnement technologique) ; d'autre part, la conséquence de la stratégie d'affaires et de marché, peut être évaluée seulement dans un contexte de destruction créatrice.

Pour Schumpeter, ce qui compte réellement n'est pas la concurrence des prix, mais la concurrence entre les nouveaux produits, les nouvelles technologies et les nouvelles sources d'organisations :

Ce genre de concurrence est beaucoup plus efficace que l'autre tel l'effet d'un bombardement comparé à une porte forcée. Il est d'autant plus important qu'il devient une question d'une relative indifférence selon que la concurrence au sens ordinaire fonctionne plus ou moins rapidement. Le puissant levier qui, à la longue augmente la production et baisse les prix est en tout cas fait d'autres choses.¹²

L'avantage comparatif basé sur les ressources inimitables et la qualité peuvent devenir obsolètes si des nouvelles technologies sont mises en place, si les goûts changent et aussi les politiques gouvernementales évoluent. Ce type de processus peut être analysé à travers le cycle de vie des produits ; la dynamique de l'avantage comparatif montre à travers le temps le chemin hypothétique suivi par le profit d'une entreprise qui a atteint un niveau d'avantage viable.



La notion de Schumpeter sur la destruction créatrice a été utilisée comme cadre de référence pour aider les décideurs à prendre des décisions stratégiques: pour atteindre un avantage comparatif, pour avoir de bons résultats sur les marchés, un produit nouveau ne doit pas seulement créer une valeur positive, mais il doit créer plus de valeur que les autres produits.

Ainsi, Richard d'Aveni¹³ argumente que pour qu'une organisation soit prospère, l'objectif stratégique en chef de celle-ci doit être celui d'interrompre les sources d'avantages comparatifs existant dans sa branche d'activité tout en créant une

nouvelle autre source, afin de créer plus de richesse que ces concurrents. Ce qu'explique la figure précédente. Le profit économique s'élève quand l'avantage se développe, il se stabilise quand l'avantage perdure ; éventuellement si l'avantage s'érode le profit économique diminue. Et il montre également que sur plusieurs marchés, la période durant laquelle les avantages sont viables est déclinante. Dans ce type d'environnement, une organisation peut soutenir un profit économique positif, seulement si elle développe de nouvelles sources d'avantage comme le montre le graphique.

Ce qui nous permet de dire que dans un environnement ambiant caractérisé par la mondialisation, le rapide développement technologique et des goûts changeants, une nation qui dort sur ces lauriers, cherchant seulement à récolter les fruits des anciennes sources d'avantage comparatif, peut rapidement être dépassée par un autre concurrent créatif. D'ailleurs plusieurs organisations sont capables de créer leurs propres chocs que d'attendre le changement apporté par l'environnement ou bien sont capables d'interrompre les anciennes sources d'avantage. Les décideurs ou les gestionnaires doivent avoir ce principe en tête pour faire évoluer l'organisation qu'ils dirigent

En conséquence, une organisation qui se colle à produire longuement un certain type de biens ou qui exploite durablement une même source d'avantage, ne peut pas survivre. Elle doit chercher continuellement et sans interruption le perfectionnement de ses routines ou de son train-train quotidien. L'aptitude d'une organisation à maintenir et à adapter ses facultés basées sur ces avantages, est ce que David Teece, Gary Pisano et Amy Shuen, appellent les aptitudes dynamiques. Une organisation avec des aptitudes dynamiques limitées, néglige de nourrir et d'adapter les sources de ces avantages au cours du temps et les autres peuvent éventuellement le supplanter. Tandis qu'une organisation qui a de fortes aptitudes dynamiques, adapte ces ressources et ces facultés au cours du temps, et capte facilement l'avantage que lui offre la nouvelle fenêtre d'opportunité pour créer de nouvelles sources d'avantages ; ce qui dit qu'une organisation qui n'adapte pas ces aptitudes existant se compromet lui-même quand ces nouvelles fenêtres d'opportunité sont ouvertes, et peut se trouver éventuellement être bloquée hors du marché ou court le risque d'un désavantage significatif, et se voit à la marge de la mondialisation.

La recherche et le développement

Selon Henri-François Henner (1998), la croissance économique des nations est fondée sur l'innovation, et que l'accès aux connaissances nouvelles n'est ni gratuit, ni immédiat. Que la genèse de l'innovation s'explique par la croissance économique elle-même : l'élévation du niveau de vie augmente la valeur du temps de travail, le temps devenant un bien rare, pousse les entrepreneurs ou industriels à mettre au point de nouvelles techniques de production. Cet état de fait confirme le mot de J. M. Clark, qui dit que « la connaissance est le seul instrument de production qui ne soit pas sujet aux rendements décroissants ».

C'est dire que si l'on cherche à explorer quel sera le futur taux d'accroissement de la productivité, W. Rostow¹⁴ démontre qu'il faut prendre en considération trois types d'activité humaine : la recherche d'une connaissance fondamentale, la capacité et le désir d'inventer ; la capacité et le désir d'innover. Le taux d'accroissement de la productivité dépendra donc de la créativité de la recherche et du développement. La recherche et le développement prend donc une importance particulière, parce qu'elle permet de mettre au point un nouveau produit, créant un avantage absolu mais temporaire ; elle permet une innovation de processus qui recrée un avantage perdu : le transfert de technologie et l'imitation viennent alors diluer dans le temps l'avantage comparatif, contraignant l'ensemble de économies à améliorer leurs performances.

Il apparaît alors bien évident pour la Centrafrique afin d'augmenter sa productivité agricole, que la recherche puisse se concentrer sur la recherche appliquée et la recherche développement, car l'innovation et l'adaptation aux conditions changeantes de l'économie mondiale, sont les conditions de survie et de la croissance d'une nation ; le repli sur soi ne permet pas de maintenir les situations acquises, mais aboutit à une régression progressive de l'activité économique et un appauvrissement continu des agents.

Les branches d'activités clés de l'économie centrafricaine¹⁵

Les indices de Rasmussen permettent de déceler les branches ou secteurs clés de l'économie nationale. En posant que combien de produits intermédiaires doit-on utiliser pour produire une unité de demande finale, on met en exergue des réactions à l'intérieur du processus de production. Ces réactions sont guidées ou dirigées par des branches porteuses et/ou dont les demandes finales stimulent la totalité de l'économie nationale. Un secteur est considéré comme clé si au moins un des indices est supérieur à un :

- Si $m_j^* > 1$, une croissance de la demande finale du secteur j a un impact sur l'économie supérieure à la moyenne.
- Si $m_i^* > 1$, le secteur est susceptible de recevoir une stimulation supérieure à la moyenne si la demande finale croît dans tous les secteurs.

Tableau 22 : Indice de Rasmussen des branches pouvant impulser la demande

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moyenne	Rang
Agropastorale	0,856	0,732	0,751	0,742	0,738	0,743	0,728	0,702	0,723	0,746	11
Chasse et pêche	0,888	0,764	0,789	0,798	0,806	0,813	0,797	0,779	0,776	0,801	10
Alimentation et boisson	1,045	0,984	1,018	1,020	1,053	1,073	1,064	1,027	1,095	1,042	4
Biens de base et de production	0,912	0,767	0,835	0,837	0,835	0,835	0,823	0,810	0,803	0,829	9
Biens d'investissement	0,843	0,708	0,726	0,730	0,733	0,742	0,722	0,695	0,704	0,734	12
Biens de consommation	1,027	0,990	1,029	1,019	0,986	1,010	0,978	0,957	1,037	1,004	5
Construction	1,112	1,154	1,133	1,131	1,095	1,088	1,038	0,983	1,028	1,085	2
Energie (Eau et Electricité y compris pétrole)	0,874	1,016	0,899	0,911	0,877	0,889	0,915	0,904	0,868	0,906	7
Transport et Télécommunication	1,177	1,236	0,980	0,973	0,984	0,999	1,045	1,032	0,960	1,043	3
Commerces, hôtels, bars et restaurants	1,309	1,826	1,965	1,929	1,986	1,868	2,003	2,253	2,182	1,925	1
Autres services marchands	1,022	0,953	0,981	0,996	1,002	1,010	0,985	0,979	0,958	0,987	6
Services non marchands	0,936	0,870	0,894	0,913	0,906	0,931	0,902	0,878	0,866	0,899	8

Source : Roger Yele.

Ce tableau 22 mesure l'impact d'une réaction en demande finale de la branche j sur la production du produit i , c'est-à-dire une croissance de la demande finale du produit j a un impact sur l'économie supérieure à la moyenne. En lisant celui-ci, nous constatons que cinq branches sont clés. Il s'agit des branches ou produits

- Alimentation et boisson ;
- Biens de consommation ;
- Construction ;
- Transport et télécommunication ; et
- Autres services marchands.

Ces secteurs sont capables d'impartir une stimulation, au dessus de la moyenne, à l'ensemble de l'économie : une croissance de la demande finale de ces secteurs peut engendrer un impact multiplicateur sur l'économie supérieur à la moyenne par effet d'attraction, de feedback ou de rétrocontrôle.

Branches susceptibles d'être stimulées au-dessus de la moyenne

Les indices de ce tableau montrent que certains secteurs sont susceptibles d'être stimulés au dessus de la moyenne par une croissance générale de la demande finale émanant des autres secteurs, c'est-à-dire que si la demande finale augmente dans tous les secteurs, la production du secteur i croîtra au dessus de la moyenne. Ainsi, il ressort qu'il y a quatre secteurs clés tels que :

- Agropastorale ;
- Biens de base et de production ;
- Biens d'investissement ;
- Autres services marchands.

Tableau 23 : Indices de Rasmussen des branches pouvant stimuler l'offre (tous produits)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moyenne	Rang
Agropastorale	1,142	1,237	1,282	1,255	1,324	1,343	1,372	1,395	1,359	1,301	3
Chasse et pêche	0,823	0,718	0,756	0,764	0,768	0,791	0,774	0,750	0,753	0,766	10
Alimentation et boisson	0,896	0,855	0,891	0,877	0,811	0,780	0,765	0,740	0,729	0,816	9
Biens de base et de production	1,099	1,626	1,191	1,151	1,233	1,227	1,222	1,171	1,407	1,259	4
Biens d'investissement	1,176	1,277	1,361	1,395	1,369	1,354	1,374	1,474	1,188	1,330	2
Biens de consommation	0,988	0,998	0,998	1,008	0,903	0,890	0,886	0,846	0,860	0,931	5
Construction	0,895	0,848	0,882	0,887	0,903	0,887	0,860	0,860	0,895	0,881	7
Energie (Eau et Electricité y compris pétrole)	1,210	0,781	0,828	0,834	0,842	0,855	0,867	0,838	0,871	0,881	8
Transport et Télécommunication	0,921	0,900	0,902	0,901	0,928	0,939	0,942	0,920	0,952	0,923	6
Commerces, hôtels bars et restaurants	0,809	0,697	0,730	0,732	0,735	0,746	0,733	0,705	0,710	0,733	11
Autres services marchands	1,238	1,386	1,478	1,488	1,474	1,470	1,503	1,613	1,588	1,471	1
Services non marchands	0,803	0,675	0,702	0,707	0,710	0,717	0,702	0,679	0,686	0,709	12

Source : Roger Yele.

Les secteurs-clés dynamiques

Pour mieux sélectionner les secteurs clés, c'est-à-dire des branches ou des secteurs qui réagissent dans les deux sens¹⁶ des indices de Rasmussen, nous allons devoir élaborer un tableau croisé. Le croisement de ces indices, nous permettra de déceler les branches-clés dynamiques. Elles sont capables de tracter et de pousser l'offre et la demande au-dessus de la moyenne. Les investissements effectués dans ces branches vont accroître la demande effective et en conséquence stimuler l'économie nationale.

Tableau 24 : Les branches-clés dynamiques

	Agropastorale	Chasse et pêche	Alimentation et boisson	Biens de base et de production	Biens d'investissement	Biens de consommation	Construction	Energie (Eau et Électricité)	Transport et Télécommunication	Commerces, hôtels bars et restaurants	Autres services marchands	Services non marchands	Total
Agropastorale	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
Chasse et pêche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Alimentation et boisson	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Biens de base et de production	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
Biens d'investissement	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
Biens de consommation	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Construction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Énergie (Eau et Électricité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Transport et Télécommunication	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Commerces, hôtels bars et restaurants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Autres services marchands	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Services non marchands	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	1	4	4	4	1	4	6	4	4	12	4	4	52

Source : Roger Yele.

La lecture du tableau en diagonale, nous permet de sélectionner ou de choisir les branches d'activités les plus porteuses en Centrafrique, car celles-ci sont capables d'engendrer la croissance si on stimule simultanément la demande et l'offre. Ainsi nous distinguons trois branches d'activité dynamiques clés :

- commerce, hôtels, bars et restaurants : c'est le maillon de transmission dans le processus de production ;
- les biens de base et de production ;
- autres services marchands.

Du même tableau, nous pouvons sélectionner d'autres secteurs clés induits comme la construction, qui, si on lit le tableau en colonne, elle réagit positivement avec les autres branches telles que l'agropastorale, les biens de base et de production, les biens de consommations et d'investissements, les autres services

marchands. Si la production de la construction augmente, les autres branches vont aussi augmenter leurs productions puisque celle-ci va accroître sa demande pour ces produits.

- **L'énergie** : personne ne peut nier l'importance de l'énergie dans une économie, car sans une politique adéquate en matière d'énergie, aucune industrie ne peut s'installer dans le pays. Pour cause, le coût fixe élevé en énergie empêche les entrées potentielles d'autres unités de production ; ou bien, l'entreprise à elle seule, ne peut supporter le coût de l'énergie et son coût d'installation. D'où la nécessité de l'intervention de l'Etat pour résoudre le problème du monopole naturel de certains biens ou services ;
- **Transport et télécommunication** : ce secteur intervient en amont et en aval du processus de production, cette branche d'activité assure une meilleure productivité, raccourci les délais et l'espace entre les opérateurs économiques.

La lecture en ligne, nous amène à compléter la liste des secteurs clés de l'économie centrafricaine : l'agropastorale, les biens de base et de production et les biens d'investissements.

Les branches clés hors produits importés

Une analyse plus fine, consiste à distinguer la production locale pour tenir compte du niveau du progrès technologique, car on peut effectivement déceler les secteurs qui peuvent soutenir durablement la croissance de l'économie et améliorer le bien-être de la population.

Dans ce cas de figure, nous ne disposons pas d'une série longue, il existe seulement deux années de construction de TES avec distinction produits locaux et produits importés, il s'agit des années 1988 et 1989.

Il ressort que les secteurs clés porteurs de croissance, c'est-à-dire, ceux qui ont un impact multiplicateur sur l'économie si leur demande augmente, sont : l'alimentation et boisson, les biens de consommation, la construction, transport et télécommunication, les commerces, hôtels, bars et restaurants.

Les branches-clés dynamiques hors produits importés

Le tableau croisé de deux types d'indices, nous permet de choisir les branches-clés dynamiques suivantes :

- l'agropastorale ;
- l'alimentation ;
- les biens de base et de production ;
- les biens d'investissement ;

- la construction ;
- le commerce, hôtels, bars et restaurants ; et
- enfin les autres services non marchands.

Tableau 25 : Branches capables d'impulser la demande (hors produits importés)

RasmusBj	1988	1989	Moyenne	Rang
Agropastorale	0,901	0,910	0,906	11
Chasse et pêche	0,942	0,936	0,939	8
Alimentation et boisson	1,121	1,107	1,114	2
Biens de base et de production	0,949	0,952	0,951	7
Biens d'investissement	0,897	0,885	0,891	12
Biens de consommation	1,068	1,136	1,102	3
Construction	1,118	1,155	1,137	1
Énergie (Eau et Électricité)	0,951	0,922	0,937	9
Transport et Télécommunication	1,076	1,089	1,083	4
Commerces, hôtels bars et restaurants	1,061	0,956	1,009	6
Autres services marchands	1,013	1,018	1,016	5
Services non marchands	0,904	0,932	0,918	10

Source : Roger Yele.

Les branches clés dont l'offre est susceptible de s'accroître

D'autre part, les branches qui peuvent voir leur offre s'accroître si les demandes finales augmentent dans toutes les autres branches, sont :

- l'agropastorale ;
- les biens de base et de production ;
- les biens d'investissements ;
- les biens de consommation ; et
- les autres services non marchands.

Tableau 26 : Branches capables de stimuler l'offre (hors produits importés)

RasmusFi	1988	1989	Moyenne	Rang
Agropastorale	1,229	1,242	1,236	2
Chasse et pêche	0,881	0,866	0,874	10
Alimentation et boisson	0,901	0,88	0,891	9
Biens de base et de production	1,102	1,086	1,094	3
Biens d'investissement	0,996	1,009	1,003	5
Biens de consommation	0,979	1,033	1,006	4
Construction	0,914	0,924	0,919	8
Énergie (Eau et Électricité et pétrole)	0,942	0,938	0,940	7
Transport et Télécommunication	0,981	0,97	0,976	6
Commerces, hôtels bars et restaurants	0,871	0,865	0,868	11
Autres services marchands	1,351	1,345	1,348	1
Services non marchands	0,853	0,843	0,848	12

Source : Roger Yele.

Tableau 27 : Branches-clés dynamiques (hors produits importés)

	Agropastorale	Chasse et pêche	Alimentation & boisson	Biens de base et de production	Biens d'investissement	Biens de consommation	Construction	Energie (Eau et Électricité)	Transport et Télécommunication	Commerce/hôtels, bars & restaurants	Autres services marchands	Services non marchands	Total
Agropastorale	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
Chasse et pêche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Alimentation et boisson	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Biens de base et de production	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
Biens d'investissement	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
Biens de consommation	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Construction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Énergie (Eau et Électricité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Transport et Télécommunication	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Commerces, hôtels bars et restaurants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Autres services marchands	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Services non marchands	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	1	4	4	4	1	4	6	4	4	12	4	4	52

Source : Roger Yele.

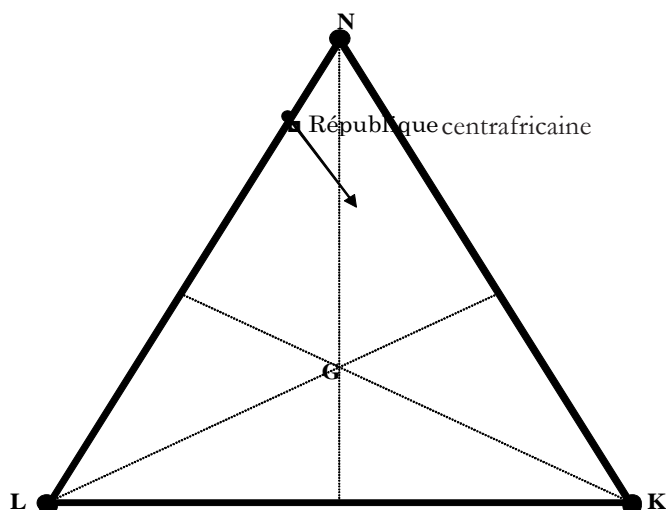
Le cheminement prévisionnel de la Centrafrique

Pour pouvoir prévoir le cheminement possible que doit suivre la République Centrafricaine, afin de permettre à celle-ci d'améliorer le niveau de vie de sa population, nous allons devoir utiliser les outils proposés par la dynamique de l'avantage comparatif (Henri-François Henner). Cet outil nous enseigne d'abord pour que la Centrafrique soit compétitive, il faut qu'elle crée permanemment des produits à forte valeur ajoutée afin de ne pas être dépassée sur le marché. Et que le développement rapide ne peut être possible que grâce à une forte accumulation du capital : le capital physique et le capital humain.

Malgré l'existence d'énormes potentialités naturelles, elle dispose d'un avantage comparatif dans la production des biens agricoles intensif en travail : cette production demande de la terre dans des quantités relativement faibles, du capital par tête très faible. Sa forte dotation en terre et en ressources naturelles semble devoir la handicaper et lui fermer les sentiers de développement de croissance. Pour la sortir de ce cercle vicieux de développement, les décideurs doivent mener une politique volontariste en réorientant les objectifs poursuivis vers la création de nouvelles sources de revenus tout en améliorant les anciennes.

Donc les politiques doivent choisir une stratégie de développement, telle que le déplacement du vecteur de translation dans le triangle des dotations factorielles se dirige vers le sommet K.

Figure 17 : Cheminement prévisionnel volontariste de la RCA

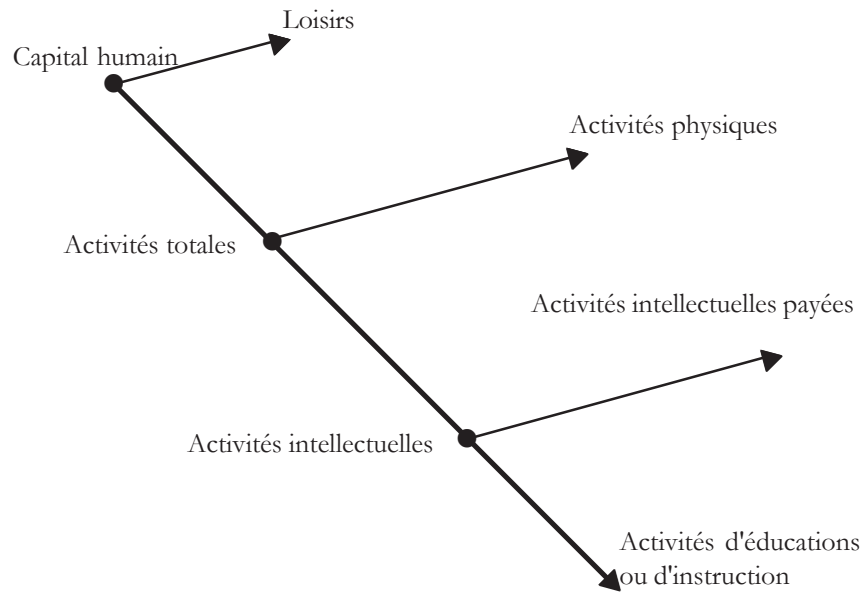


Cette réorientation stratégique volontariste, nous montre que la Centrafrique doit se spécialiser dans la production d'un bien intensif en capital par rapport au travail, intensif en terre par rapport au travail, c'est-à-dire une production agricole extensive et mécanisée ou bien dans la production des biens de marques (luxes). Effectuer ce virage, nécessite de disposer d'importantes ressources humaines. Mais quel type de ressources humaines¹⁷ ? Pour Arvid Aulin (1998), pour que les ressources humaines aient un impact significatif sur la croissance économique, il faut qu'on ait une population active composée des gens qui prennent part à la production des biens ou du capital humain, à l'éducation formelle ou qui contribuent au travail intellectuel, il s'agit des gens qui passent leurs heures à :

- l'apprentissage par la pratique dans l'activité de production ;
- l'apprentissage dans l'éducation formelle ;
- l'enseignement dans les institutions formelles d'éducation ;
- la planification ou programmation des travaux et des outils utilisés dans l'activité de production ;
- la programmation de l'enseignement dans les institutions de formation ;
- la gestion des travaux de production du capital humain.

En résumé, c'est une population active qui à la fois exerce des activités physiques et intellectuelles.

Figure 18 : Capital humain souhaité



Source : Arvid Aulin (1998).

L'accumulation du capital et de l'épargne (tant intérieure qu'extérieure) à des taux élevés couplée avec une politique économique appropriée vont permettre à la Centrafrique de s'orienter vers l'exportation progressive des produits agricoles intensifs en capital et en terre, et en fin de processus vers la production des biens intensifs en capital.

Le choix stratégique volontariste d'une politique agricole intensive en capital par tête et en terre arable par tête (production agricole extensive et mécanisée et non itinérante avec des outils aratoires rudimentaires), permettra à la Centrafrique d'augmenter considérablement sa productivité agricole : un investissement plus important permet de privilégier les secteurs porteurs d'avenir (engagement dans la production des produits progressifs) sans supprimer pour autant les secteurs en régression relative (coton, café et tabac), c'est-à-dire que les secteurs dynamiques à forte croissance représenteront une part croissante du revenu, ce qui tendra à engendrer une forte rentabilité du capital.

Pour entamer ce cercle vertueux de la croissance et du développement, la République Centrafricaine doit s'engager dans une stratégie volontariste gradualiste dans la modification des structures économiques internes, la mobilisation de l'épargne tant interne qu'externe, le choix optimal de financement des projets porteurs, la mise en place d'une politique économique efficiente, car ces actions vont stimuler la croissance pouvant déboucher sur un développement durable.

Si aucune politique volontariste d'accumulation du capital à des taux élevés n'est mise en œuvre, la République centrafricaine suivra son cheminement habituel le long du segment [NL], en produisant des biens agricoles à faible capital par tête et à faible hectare de terre par tête, démontrant ainsi l'hypothèse émise par Henri-François Henner : « Le pays qui bénéficie de forte dotation en terre et en ressources naturelles, ne commencera à produire des biens manufacturés que plus tard dans son stade de développement, c'est-à-dire à un niveau de revenu par tête ou à un rapport (K/L) plus élevé que les pays pauvres en ressources naturelles ». Ceci dit que si rien est fait, la République centrafricaine va d'abord détruire toutes ces ressources naturelles (rente forestière, rente minière) avant d'amorcer son développement.

Renforcer la synergie ville-campagne

Une grande partie de la production en Centrafrique vient des petites entreprises familiales urbaines et des petites exploitations rurales dont l'efficacité économique est souvent très faible en dépit des performances parfois étonnantes.¹⁸ Si le développement des campagnes se révèle impossible, les villes deviendront invivables, et les capacités de nourrir les populations urbaines fortement compromises.

Pour renforcer la synergie ville-campagne, l'intensification de l'agriculture est inéluctable. Sans cette intensification, la population en croissance rapide se heurte à la limitation de l'espace cultivable et la diminution des temps de jachère, avec comme corollaire direct l'appauvrissement des sols qui les rendent vulnérables à l'érosion hydraulique et éolienne. Il en résulte une baisse de la productivité et des rendements, une baisse accélérée dans certaines régions par des perturbations climatiques (baisse ou hausse chronique des précipitations, désertification).

Le faible revenu monétaire des paysans centrafricains les contraints à choisir un autre type d'agriculture : l'agriculture itinérante. L'intensification pourra se développer grâce à quelques exploitants éclairés ou à des sociétés d'agrobusiness, qui feront de l'agriculture une agriculture scientifique et de l'exportation. Mais ce sera au prix d'une marginalisation des petits exploitants qu'on finira par retrouver dans les banlieues de la capitale ou des grandes villes. Le problème n'est pas de produire avec moins d'hommes possibles, mais il s'agit au contraire de fixer dans les zones rurales des populations (qui ont peu de chance de trouver des emplois rémunérateurs en ville pour une période plus longue) et d'augmenter le rendement agricole.

L'objectif est d'inventer un mode de développement rural qui permette de stabiliser au moins pour un temps les populations rurales, d'accroître la productivité, les revenus et de renforcer les terroirs qui sont parmi les plus dégradés d'Afrique. L'un des effets attendus de l'accroissement des revenus familiaux est de susciter le développement d'un réseau dense de services de proximité et de petites productions rurales : une agriculture plus intensive en travail et en intrants, capable de faire jouer de bonnes synergies.

L'innovation culturelle ou commerciale implique un risque qu'un paysan pauvre ne peut jamais prendre. Les sociétés d'encadrement ont disparu et continuent de disparaître du paysage rural centrafricain, laissant souvent les petits exploitants familiaux désorientés et incapables d'assumer par le seul jeu du marché les fonctions dévolues auparavant à ces institutions : couverture minimale des risques, vulgarisation, conditionnement et commercialisation, distribution d'intrants et crédits de campagne.

Pour résoudre ce problème de risque, on peut envisager avec le concours de certaines ONG, de grouper les paysans et certains bailleurs de fonds, et de mettre en place des organismes d'appui locaux dont les groupements paysans prendront progressivement le contrôle. Ces organismes auront pour rôle d'apporter un soutien concret aux stratégies des groupements des paysans et de vulgariser une agriculture plus rentable.

Le but d'une bonne politique agricole est de faire des paysans prospères. Cette prospérité permettra de tempérer l'exode rural vers des villes de plus en plus engorgées et surtout de renforcer la dynamique des échanges villes-campagnes, grâce à l'amélioration des revenus agricoles. Mais comment faire des paysans prospères ?

Les produits exportés sont sensiblement mieux rémunérés que les produits destinés au marché intérieur. Ce qui peut s'expliquer par le très faible pouvoir d'achat des urbains qui interdit des prix de vente très élevés, et que l'État centrafricain n'a généralement pas les moyens de subventionner les productions agricoles. Le prix limité du marché joue donc comme un butoir à la croissance

des revenus agricoles. Les agriculteurs ne peuvent se rattraper sur les quantités à condition que les prix soient suffisamment rémunérateurs pour permettre d'accroître la production ou qu'ils soient suffisamment incitatifs.

En outre, les capacités acquises à l'exportation, en terme de marché et de production, ont des retombées favorables sur la production à usage interne, cette capacité permettra d'atteindre la sécurité alimentaire. Aucun essor de la productivité dans l'agriculture et dans les petites entreprises individuelles urbaines n'est pensable sans un renforcement de la demande, qui joue le rôle de levier. Mais cette demande doit être réciproque. C'est dans cette réciprocity que réside la dynamique d'ensemble villes-campagnes. Les revenus tirés de l'exportation jouent alors un rôle moteur dans le processus, parce que dans une première phase, le marché intérieur urbain est trop déprimé pour fournir des revenus agricoles suffisants.

Notes

1. Mendès-France, Pierre, Ardant, D., 1958, *Science économique et lucidité politique*.
2. Ce texte est inspiré du livre de Abraham-Frois, Gilbert, 1992, *Économie politique*, 5e édition, Economica.
3. L'importance du rôle de ce dernier a été soulignée par Cantillon R., (1680-1734), Jean Baptiste Say et plus récemment Joseph Schumpeter (1883-1950).
4. Aimé Césaire l'a confirmé à travers le Roi Christophe « malheur à celui dont les pieds flanchent » dans *Tragédie du Roi Christophe*.
5. French, John Raven, Bertram, 1959, « The Bases of Social Power », in Cartwright, D. (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
6. Kotter, John, 1977, « Power, Dependence and Effective Management », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 125-136.
7. Agency costs are the costs associated with slack effort and with the administrative controls to deter slack effort. For example, the unwillingness of top management to eliminate agency costs farther down in the organization is itself an agency cost. D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, 2000, *Economics of Strategic*, 2nd Edition, John Wiley & Son, Inc.
8. René Condomines et Gabriel Marc, dans leur étude sur les comptes économiques de la République centrafricaine de 1961, notent qu'il existait une ressemblance économique entre la République centrafricaine de 1961 et le Cameroun de 1959 au niveau du PIB par tête (respectivement 28 100 F CFA contre 29 600 F CFA).
9. Gérer implique aussi d'être capable de juger le bien fondé des décisions qu'il convient de prendre, ceci grâce à un recueil d'information aussi rapide, claire, complet, abondant que possible.
10. Voir paragraphe 6.11 sur la rupture ou crise de confiance.
11. Schumpeter, J., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York : Happer & Row.

12. This kind of competition is as much more effective than the other as a bombardment is in comparison with forcing a door, and so much more important that it becomes a matter of comparative indifference whether competition in the ordinary sense functions more or less promptly; the powerful lever that in the long run expands output and brings down prices is in any case made of other stuff.
13. Aveni, Richard d', 1994, *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York Press.
14. Rostow, W. W., 1981, *L'ultimatum de l'an 2000 : Chances de survie de l'économie mondiale*, Economica.
15. Voir, Roger Yele, étude non publiée, Impacts macroéconomiques des goulots d'étranglement dus aux arriérés de salaires dans la fonction publique centrafricaine et au rationnement des produits pétroliers importés.
16. Certains secteurs clés sont capables de combiner les effets : effet de poussée et effet d'attraction.
17. Il se pose un problème au niveau de l'agriculture ou du paysannat centrafricain : est ce que les paysans sont-ils des entrepreneurs ? S'ils ne sont pas des entrepreneurs, alors il faut former des paysans entrepreneurs qui ont le goût du risque, qui peuvent gérer leur unité comme une entreprise à la recherche du profit.
18. En 1995 près de 72,5 pour cent de la population active sont des agriculteurs, des éleveurs et des forestiers, 12,2 pour cent sont des personnels commerciaux et des vendeurs, et 5,4 pour cent des ouvriers, des conducteurs. Sur les 3,9 pour cent de croissance réelle du PIB en 1998, 2 pour cent résultent de l'augmentation des productions vivrières.