



**HAL**  
open science

## **CHINE 1978-2018 : 40 ANS DE REFORMES. QUELLES LEÇONS A TIRER POUR UN CONGO EMERGENT ?**

Bobo B. Kabungu, Pascaline Ntabugi Barakomerwa

► **To cite this version:**

Bobo B. Kabungu, Pascaline Ntabugi Barakomerwa. CHINE 1978-2018 : 40 ANS DE REFORMES. QUELLES LEÇONS A TIRER POUR UN CONGO EMERGENT?. Annales de l'UNIGOM, 2017, VII, pp.43 - 80. <hal-02314580>

**HAL Id: hal-02314580**

**<https://hal.science/hal-02314580v1>**

Submitted on 16 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## CHINE 1978-2018 : 40 ANS DE REFORMES. QUELLES LEÇONS A TIRER POUR UN CONGO EMERGENT ?

**Bobo B. KABUNGU<sup>1</sup> et Pascaline NTABUGI BARAKOMERWA<sup>2</sup>**

- (1) *Doctorant en Administration des Affaires à la BIU/Espagne, DESS en Economie du Développement, Directeur-Adjoint à la Banque Centrale du Congo. Tél. : +243810259412 ; email : bobokabungu@gmail.com*
- (2) *Master 2 (en cours) en Administration des entreprises à l'Université la Rochelle en France, Licence en économie monétaire, Préposée à l'assistanat dans plusieurs universités. Tél. : +243812280952 ; email : pascalinentabugi2011@gmail.com*

### **RÉSUMÉ**

*Le développement fulgurant de la Chine a surpris le monde entier. Alors que le taux de croissance du Congo au début des années 1960 atteignait les 20,0 % lorsque la Chine enregistrait une décroissance, le boom économique des décennies d'après 1970 au profit du pays de MAO a creusé un fossé entre les deux pays, hissant la République Populaire au rang de superpuissance émergente. Quelles sont les réformes qui y ont contribué ? En dépit des problèmes de chômage, de pollution, d'inégalités et de libertés contenues, quels enseignements tirer pour la RDC qui aspire à son émergence ?*

**Mots-clés** : Emergence, développement, planification stratégique.

### **ABSTRACT**

*China's stunning development has surprised the world. While the growth rate of the Congo in the early 1960s was 20.0% when China one was declining, the economic boom of the decades after 1970 in favor of the country of MAO has widened a gap between the two countries, bringing the People's Republic to the rank of emerging superpower. What reforms have contributed to this development ? Despite the problems of unemployment, pollution, inequalities and freedom, what lessons can be learned for the DRC aspiring to its emergence ?*

**Keywords** : Emergence, development, strategic planning.

## 1. INTRODUCTION

Economistes de renom s'intéressant particulièrement à la Chine, Michel AGLIETTA et Françoise LEMOINE (2010, p. 32) ont écrit que « la Chine était, de très loin, le pays le plus pauvre du monde en 1950, avec un PIB par habitant égal à la moitié de celui de l'Afrique et aux deux tiers de celui de l'Inde. Elle est devenue, en 2010, la première puissance commerciale et la deuxième par le niveau du PIB, tout en étant encore un pays en développement ». En un demi-siècle, ce pays asiatique, peuplé comme aucun autre au monde, a pu réaliser un bond de croissance sans pareil, propre aux dragons.

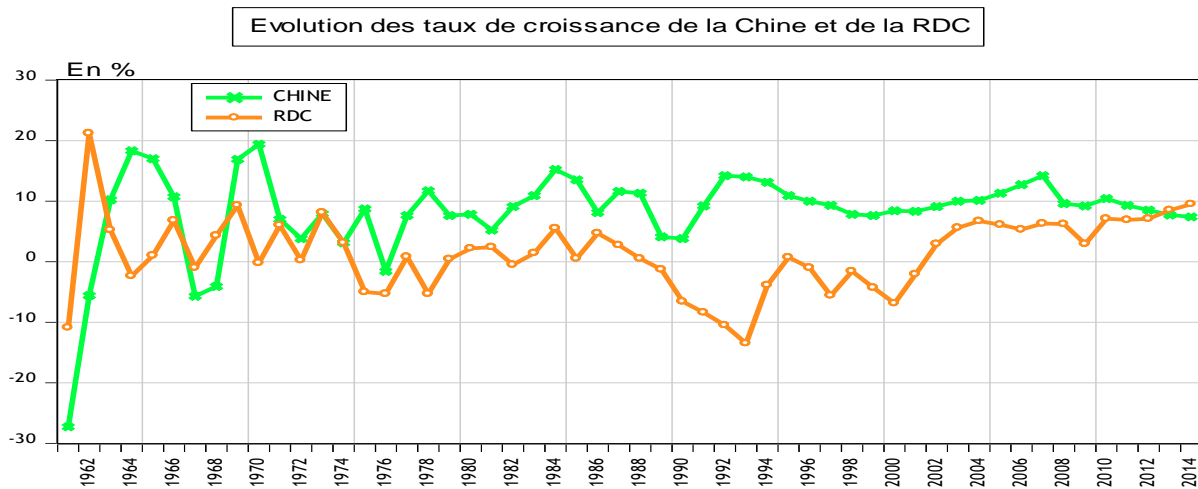
Zhan SU (2010, p. 447) indique que « la Chine devient une grande nation aujourd'hui, si grande que beaucoup la qualifient déjà de superpuissance. « BRIC », « Chindia » et « G2 » sont autant de termes qui ont été inventés pour tenter de décrire la place de la Chine, dont l'émergence dans le monde semble incontestable et inévitable (...). Plus que jamais, le phénomène de l'émergence de la Chine devra donc être étudié et compris. En effet, pays à la culture millénaire et aux traditions uniques, la Chine représente un mystère à bien des égards ».

A la question de savoir comment la Chine a pu remonter la pente pour avoir sa place dans la cour des grands, Zhan SU (2009) répond que c'est grâce à des réformes d'envergure. En effet, en décembre 2008, la Chine célébrait ses trente ans de réformes et d'ouverture. Son économie a connu un essor incontestable et ce, malgré d'innombrables problèmes, récents comme anciens, qui parsèment son évolution. Son PIB a connu une croissance moyenne annuelle de 9,8%, durant trois décennies, soit une expansion 3 fois supérieure à la moyenne mondiale, passant de 147 milliards USD en 1978 à 3.280 milliards USD en 2007. De même, son PIB par habitant a augmenté de 190 USD à plus de 2.360 USD et la pauvreté a été réduite de 500 millions d'individus à moins de 100 millions.

Depuis la fin des années 1970, la Chine a mis la modernisation de son économie au premier rang des priorités et elle a tout fait pour y parvenir. Sa stratégie a consisté à abandonner progressivement le plan pour le marché, à mobiliser ses immenses ressources en main-d'œuvre et tirer pleinement profit de la mondialisation en devenant l'usine du monde (LEMOINE, 2006).

En comparant l'évolution de la croissance économique réalisée respectivement par la Chine et la RDC de 1970 à 2010, on se rend compte que le premier pays s'est inscrit dans une dynamique de records, cherchant chaque année à se dépasser sans jamais enregistrer un seul taux négatif sur la période. En revanche, le second a connu des hauts et des bas sans parvenir à des taux de deux chiffres, même à l'apogée de son histoire économique durant les années 1970 durant lesquelles l'on a observé des soubresauts d'une année à une autre. L'écart s'est davantage creusé pendant la décennie 1990-2000 à l'occasion de la destruction de l'industrie congolaise et de la déconfiture de son économie.

Graphique 1. Taux de croissance de la Chine versus RDC



Source : données puisées de : <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/compare?country=cn#country=cn:zr>

Les efforts consentis depuis 2001 en termes de restauration de la stabilité du cadre macroéconomique sur fond d'un environnement sociopolitique pacifié et de reconquête de la confiance des investisseurs via une amélioration progressive du climat des affaires ont placé la RDC sur la voie du rattrapage. Consolider les acquis économiques et financiers est une condition sine qua none pour oser parler d'émergence.

Deux questions principales méritent donc d'être posées :

- quelles sont les leçons à tirer de l'expérience chinoise en matière de réformes d'envergure et de planification en vue de permettre à la RDC de concrétiser son vœu d'émergence ?
- l'ambition de la RDC de devenir un pays émergent en 2030 est-elle réaliste ?

L'objet de cet article est, après avoir passé en revue la littérature sur le concept d'émergence, de présenter les piliers du modèle chinois afin de mieux appréhender sa stratégie de développement économique et en tirer des enseignements susceptibles d'édifier la RDC. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- comprendre le processus de planification et de gouvernance de la Chine ;
- relever les réformes mises en œuvre par ce pays et qui peuvent servir de leçons à la RDC dans sa quête de transformation socio-économique et
- évaluer le temps nécessaire à l'émergence de la RDC.

Dans le cadre de cette étude, notre démarche a consisté essentiellement en une collecte documentaire. L'analyse ad hoc procède de l'approche de la revue systématique des rapports officiels, des documents de travail, des travaux de recherches publiés ou non, lesquels sont un lien direct avec l'objet de l'étude.

Ainsi, il nous a été donné, d'une part, de rechercher les documents portant sur les stratégies de développement en général et la compréhension de la notion de l'émergence et, d'autre part, de nous appesantir, dans un premier temps, sur l'expérience de la Chine en matière de planification et de gouvernance et, dans un deuxième temps, sur l'essentiel des réformes qu'elle a mises en œuvre depuis son ouverture économique.

La revue de ces documents a permis de parvenir à résumer l'expérience de la Chine dans la conduite des réformes menées depuis 1978 et à procéder à une analyse SWOT du cas de la RDC.

## **2. EMERGENCE ET PLANIFICATION : REVUE DE LA LITTERATURE**

### **2.1. Comprendre l'émergence : essai de conceptualisation**

Walt W. ROSTOW (1960) considère cinq étapes par lesquelles passent tous les pays: la société traditionnelle, l'émergence des pré-conditions du décollage, le décollage, la marche vers la maturité et l'ère de la consommation de masse.

Pour les pays en développement, la phase du décollage est la plus importante car elle se rapporte à la période durant laquelle l'échelle d'activité économique productive atteint un niveau critique et produit des changements qualitatifs qui mènent à une transformation structurelle massive et progressive dans l'économie et la société. Le décollage, écrit Moubarak LO (inédit, p. 4), requiert trois conditions :

- une hausse du taux d'investissement productif, passant par exemple de 15% à 30% du PIB ;
- le développement d'un ou plusieurs secteurs manufacturiers, avec un fort rythme de croissance ;
- l'existence ou l'émergence rapide d'un système politique, social et institutionnel qui, en exploitant finement l'expansion initiale dans le secteur moderne et les potentiels effets externes économiques du décollage, arrive à donner à la croissance un caractère continu.

La notion d'émergence est une variation, adaptée à la mondialisation en cours, sur le même thème de « décollage ». Elle marque un réel point tournant, faisant passer un pays pauvre d'un équilibre de faible croissance à un meilleur équilibre de croissance forte et durable. Bien cerné, le concept d'émergence viendrait ainsi apporter une grande contribution à la théorie du développement. Car, jusqu'ici, le seul but fixé aux nations pauvres est de chercher à converger avec les pays riches. Or, la convergence est un chantier de longue portée (des dizaines voire des centaines d'années), comme en atteste l'histoire économique contemporaine. Pour leur part, Jean-Claude BERTHELEMY et Aristomène VAROUDAKIS (1996) résument en cinq points les éléments pivots de tout décollage économique :

- la volonté politique est la clé du décollage et de la croissance à long terme : sans la combinaison des efforts des pays pauvres et de la communauté internationale, ces pays ne sortiront pas du cercle vicieux de la pauvreté ;
- des politiques financières erronées peuvent conduire à la chute de l'épargne et à sa mauvaise allocation et, par suite, bloquer la croissance ;
- l'ouverture commerciale renforce non seulement la croissance mais aussi l'efficacité des autres politiques économiques ;
- l'éducation de base est une condition préalable du décollage, de même que, par la suite, la formation d'une main-d'œuvre qualifiée est l'une des clés de la croissance à long terme.
- les différentes politiques de promotion de la croissance à long terme sont complémentaires : des erreurs dans un domaine peuvent réduire à néant les efforts consentis par ailleurs.

C'est ici le lieu de mentionner que les publications dans le domaine économique distinguent traditionnellement les nations du monde en deux groupes : celui des pays développés dits du Nord et celui des pays en développement (ou du tiers-monde) également appelés pays du Sud. Parfois, un sous-groupe de pays moins avancés est identifié au sein du second groupe, afin de distinguer les pays les plus pauvres parmi les moins nantis et caractérisés par un revenu par tête faible.

Ces dernières années, les expressions « pays émergent » et « marché émergent » ont également pris de l'ampleur dans la littérature, désignant les pays les plus dynamiques parmi les pays en voie de développement et les mieux intégrés dans l'économie désormais mondialisée. Pourtant, une définition exacte et précise tarde à être trouvée et, encore moins, les éléments de mesure distinguant clairement les économies jugées émergentes du reste.

François LAFARGUE (2011), spécialiste des questions géopolitiques, note que l'expression « pays émergents », fréquemment employée pour désigner les nouvelles grandes puissances économiques à l'échelle mondiale, comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, demeure tout de même équivoque. En effet, Quels sont véritablement les pays émergents ? Sur quels critères se base-t-on pour classer certains pays dans le lot des « émergents » ? Qu'est-ce que l'émergence en soi ?

La paternité du concept d'émergence est, de nos jours, attribué à plusieurs auteurs suivant le contenu que ceux-ci lui ont conféré : tantôt à l'économiste Antoine Van AGTMAEL qui a utilisé l'expression « marchés émergents » en 1981 pour désigner certaines économies du tiers-monde alors en phase de développement avancé, tantôt à Jim O'NEILL, économiste de la banque Goldman Sachs, qui, vingt ans plus tard, parla du groupe BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) pour désigner quatre économies prometteuses parmi les pays émergents. L'on citera également Michael GEOGHEGAN pour avoir inventé, en 2010, l'acronyme de CIVETS pour désigner le groupe constitué par la Colombie, l'Indonésie, le Vietnam, l'Égypte, la Turquie et l'Afrique du Sud.

Si les pays à revenu intermédiaire (PRI) et les pays les moins avancés (PMA) font l'objet d'une définition précise de la part des institutions politiques et financières internationales, celles-ci ne s'accordent pas sur la notion de « pays émergent ». Assez souvent, seuls les critères économiques

ou financiers sont pris en considération. Ainsi, la Banque mondiale distingue, parmi les économies en développement, les pays les moins avancés (PMA), où le revenu annuel par habitant est inférieur ou égal à 1.035,0 dollars américains, les pays à revenu intermédiaire de tranche inférieure, où le revenu annuel par habitant s'établit entre 1.036,0 dollars et 4.085,0 dollars américains, et ceux de tranche supérieure où la moyenne des habitants a un revenu annuel allant de 34.086,0 dollars à 12.695,0 dollars américains.

Les pays émergents sont, pour leur part, des pays dont le PIB par tête est inférieur à celui des pays développés, mais qui connaissent une croissance rapide, et dont le niveau de vie ainsi que les structures économiques convergent vers ceux de ces derniers<sup>1</sup>. Selon la classification de la Banque mondiale proposée en 2013, les pays émergents sont plutôt issus des rangs de pays à revenus moyens supérieurs (4.086 à 12.615 USD) ou de revenus moyens inférieurs (1.036 à 4.085 USD).

---

<sup>1</sup> Tant, au niveau quantitatif que qualitatif, le décollage des activités productrices, la diversification de l'économie et de la société sont en rupture avec l'ancien modèle.

### Encadré 1. La nouvelle classification des pays en fonction de leur revenu : actualisation de la Banque mondiale intervenue en 2016

La révision des normes de classification des économies du monde par la Banque mondiale repose sur les estimations du revenu national brut (RNB) par habitant pour l'année précédente calculée avec la méthode dite de l'Atlas. Au 1<sup>er</sup> juillet 2016, la Banque mondiale classe un pays dans l'ensemble de ceux à faible revenu, de ceux à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ou de la tranche supérieure ou encore parmi les pays à revenu élevé selon que son RNB/h est (i) inférieur ou égal à 1.025 USD, (ii) compris entre 1.026 et 4.035 USD ou (iii) entre 4.036 et 12.475 USD ou encore est (iv) supérieur ou égal à 12.476 USD. Ces estimations actualisées sont prises en compte dans les lignes directrices opérationnelles de la Banque mondiale pour déterminer l'éligibilité aux financements de l'institution.

Il est à signaler qu'un pays faisant partie d'un « groupe » de pays classés suivant leur revenu en soit extirpé pour contreperformance. Le statut n'est donc pas garanti à vie. Ainsi, la Guinée équatoriale qui faisait partie des pays à revenu élevé en 2015 a quitté ce groupe pour celui des pays à revenu intermédiaire supérieur suite à la crise des produits de base qui a sensiblement baissé les revenus dans le pays. Mentionnons que dans le cadre de ce travail, références sont faites à la classification de 2013.

Pays	Classification en juillet 2015	Classification en juillet 2016	Evolution
Cambodge	Faible	Intermédiaire inférieur	+
Guinée équatoriale	Elevé	Intermédiaire supérieur	-
Géorgie	Intermédiaire inférieur	Intermédiaire supérieur	+
Guyana	Intermédiaire inférieur	Intermédiaire supérieur	+
Mongolie	Intermédiaire supérieur	Intermédiaire inférieur	-
Fédération de Russie	Elevé	Intermédiaire supérieur	-
Sénégal	Intermédiaire inférieur	Faible	-
Tonga	Intermédiaire supérieur	Intermédiaire inférieur	-
Tunisie	Intermédiaire supérieur	Intermédiaire inférieur	-
Venezuela	Elevé	Intermédiaire supérieur	-

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) considère comme principales économies émergentes en 2011, l'Afrique du Sud, l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Colombie, la Hongrie, l'Inde, l'Indonésie, l'Iran, la Malaisie, le Mexique, le Pérou, les Philippines, la Pologne, la République tchèque, la Thaïlande et la Turquie. Il s'agit des économies caractérisées par (i) une forte contribution à la croissance économique mondiale, (ii) une amélioration des conditions de vie de la population et (iii) une participation active aux échanges internationaux.

Il importe de mentionner que plusieurs observateurs soulignent la nécessité de distinguer, parmi les « économies émergentes », celles qui peuvent être qualifiées de « puissances émergentes ». Ces dernières sont les Etats qui, de par leur poids économique et démographique, sont appelés à exercer

un rôle de premier plan dans les affaires internationales. Leur capacité militaire et leur influence diplomatique sont également à prendre en compte.

Soulignons, avec Philippe Moreau DEFARGES, le fait que l'histoire du 20<sup>ème</sup> siècle a montré que les sociétés humaines émergent de manière chaotique. Dans cet ordre d'idées, toute croissance ou poussée brutale d'une entité sociale ou politique peut être qualifiée d'émergence dans la mesure où elle perturbe tout l'environnement et redéfinit les équilibres. A ce propos, l'histoire de l'Allemagne d'après 1871, du Japon d'après 1873 et de la Russie au début du 20<sup>ème</sup> siècle a montré que tout émergent doit se faire accepter ou avoir la capacité de tenir tête à ceux qu'il bouscule.

Au-delà de ce qui précède, il est aujourd'hui avéré que le développement auquel aspirent les pays les moins aspirés passe par leur émergence et celle-ci ne peut être une réalité sans que la gouvernance ne soit placée au cœur des interventions publiques. C'est ici que l'évaluation obtient tout son mérite, en tant que moyen de renforcement des mécanismes de « redevabilité » et de garantie de l'atteinte des objectifs du développement humain et de la réalisation des droits humains. D'où l'importance de la planification.

## **2.2. Planification stratégique et performance économique**

Tout agent économique cherche à prospérer dans son activité. Il adopte généralement une démarche rationnelle pour y parvenir. S'agissant particulièrement d'une entreprise, il est souvent question de planifier les opérations sans méconnaître l'intérêt de la marge laissée à l'innovation pour maximiser son profit, croître et se maintenir sur le marché malgré la compétition.

A ce sujet, depuis la recherche pionnière menée par THUNE et HOUSE (1970) et ayant abouti au constat d'une meilleure performance économique pour les entreprises planificatrices en comparaison à celles non-planificatrices, les études consacrées à la relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance de l'entreprise se sont multipliées, principalement en management stratégique (GLAISTER et al., 2008). Les résultats obtenus se sont avérés peu concluants et souvent contradictoires.

A titre d'exemple, PEARCE et al., (1987) ont piloté une méta-analyse de 18 études et relevé que les preuves empiriques de l'effet de la planification stratégique rationnelle sur la performance sont peu concluantes et même contradictoires et que seulement une relation mitigée est identifiable. Il convient de mentionner, avec ROBINSON et PEARCE (1983) ainsi que BREWS et HUNT (1999), la planification stratégique rationnelle, en tant que démarche normative et rationnelle de la formation de stratégie (BOYD et REUNING-ELLIOTT, 1998 ; HOUGH et WHITE, 2003), a été critiquée en raison de ses effets incertains sur la performance.

Les ténors de l'opposition à la planification stratégique rationnelle estiment que, dans un cadre incertain ou un environnement complexe, elle apporte moins de solutions que de complications. Pour eux, elle a tendance à brider la créativité et la spontanéité en créant une certaine rigidité dans

l'action. Elle irait même jusqu' à encourager une bureaucratie excessive (BRESSER et BISHOP, 1983 ; KUKALIS, 1991 ; MINTZBERG, 1994). C'est dans cet ordre d'idées que WALLY et BAUM (1994) affirment que la planification stratégique rationnelle peut diminuer la capacité d'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement.

Cependant, il reste vrai que la planification stratégique rationnelle a également de nombreux défenseurs. Parmi ces adeptes, l'on peut citer ARMSTRONG (1982), ROBINSON et PEARCE (1988) et ANSOFF (1991). Ces défenseurs de la démarche rationnelle et stratégique de planification estiment que cette dernière est de loin plus efficace qu'un processus informel fondé sur le hasard lorsqu'il est question de collecter et d'analyser de l'information pertinente en vue de créer et maintenir l'alignement de l'entreprise avec son environnement interne et externe (ARMSTRONG, 1982 ; MILLER et CARDINAL, 1994). En effet, la planification stratégique permet de déterminer rationnellement une direction stratégique favorable pour l'entreprise (PORTER, 1996) et permet aux entreprises d'éviter des erreurs coûteuses et à survivre dans des environnements hautement compétitifs (ARAM et COWAN, 1990).

Du point de vue macroéconomique, la notion de planification stratégique s'applique également. Les principes économiques s'appliquant autant en macro qu'en micro toutes choses restant égales par ailleurs, si sur le plan des entités individuelles, c'est l'entreprise privée ou publique qui est concernée, au niveau global, chaque pays est considéré comme agent économique qui produit, consomme, et est en relation avec le reste du monde via notamment le commerce. Ainsi, le plan lui permet d'avoir des lignes directrices pour matérialiser une vision d'ensemble pour le développement.

Au Japon par exemple, Akiteru KUBOTA (1961, p. 281) souligne que « le plan économique perspectif (1961-1970), dit plan de doublement du revenu national du Japon (...) représente une projection de l'optimum possible du développement économique ainsi qu'une prévision des activités du secteur privé plutôt qu'un programme muni d'objectifs précis dans chaque domaine ».

Du côté de l'Espagne, même si J.L. SAMPEDRO (1967) prétend que le Plan n'était pas un instrument économique de développement, mais un instrument politique à des fins conservatrices, la version officielle du développement espagnol, acceptée en Espagne et à l'étranger, consiste à présenter le « miracle économique » espagnol comme le résultat d'une politique sage et délibérée. Celle-ci, dès 1957, a commencé par des travaux préalables, articulés plus tard, en 1959, en Plan de Stabilisation, lequel préparait à son tour le Premier Plan de Développement économique et social entré en vigueur en 1964.

PIERRE MASSE (1980) renchérit en admettant qu'il subsiste, pour le Plan, une difficulté conceptuelle profonde. C'est, pour emprunter le langage de la science économique et de la Théorie de jeux, que le résultat d'une action dépend de ce que sera « l'état du monde » le jour où l'action

aura été accomplie. Un imperméable – exemple classique – sera utile ou encombrant selon qu'il pleuvra ou qu'il ne pleuvra pas. Comment, dès lors, apprécier la valeur, et même assurer la cohérence, du programme d'actions qu'est un Plan, en présence d'un éventail, même réduit, d'états futurs du monde dont la géopolitique permet difficilement d'estimer la probabilité.

Comparant l'expérience française à celle espagnole, Luis S. CHICOTE (1967) suggère que si l'on accepte la planification indicative comme voie possible pour mener à bien le développement d'une économie de type capitaliste, il est nécessaire, dès l'abord, de coordonner l'action économique avec la politique sociale pour qu'elle soit viable. Il paraît impossible de faire coexister un régime politique autoritaire et une planification « indicative ». En paraphrasant cette formule que George ORWEL attribue à la République des Animaux dans *The Farm Animals*, Luis S. CHICOTE (1967, p. 870) affirme que : « Toutes les planifications des pays capitalistes sont indicatives, mais elles le sont plus ou moins. » Tout dépend de l'importance du secteur public, du secteur qu'il contrôle directement et, aussi, du degré d'indicativité pour le secteur privé, des objectifs qui lui sont laissés.

Somme toute, au moins trois raisons pourraient expliquer l'impact positif de la planification stratégique sur la performance. Premièrement, le processus rationnel aide les décideurs à gérer efficacement la complexité inhérente aux décisions stratégiques : les décideurs doivent s'attaquer à un certain nombre de questions importantes liées à des opportunités (par exemple, l'occasion inattendue d'accéder à un marché étranger) et à des menaces (par exemple, l'introduction soudaine d'une nouvelle technologie par un concurrent). En face d'une telle situation, un processus exhaustif de décision est susceptible d'entraîner de meilleures décisions et résultats (DEAN et SHARFMAN, 1996).

Deuxièmement, le processus exhaustif aide les décideurs à réduire certains effets des biais cognitifs. Au-delà des difficultés générales inhérentes à la compréhension d'une situation complexe, ces biais sont souvent l'origine de certains problèmes, par exemple, les décideurs cherchent des informations dans de mauvais endroits, mettent l'accent sur des informations erronées, et ignorent certaines informations importantes (BEN-SHAKHER et al., 1998). Troisièmement, l'exhaustivité du processus de prise des décisions renforce la motivation et l'implication des décideurs dans la mise en œuvre de la stratégie (MILLER, 2008).

### **3. PRESENTATION DE LA CHINE EMERGENTE**

#### **3.1. Photographie économique de la Chine**

Depuis sa fondation en 1949 jusqu'à la fin de 1978, la Chine, le plus grand pays d'Asie, était une économie de type soviétique planifiée dont les résultats n'ont pas été satisfaisants. Par la suite, des réformes ont été mises en œuvre pour faire progresser le pays vers une économie mixte plus orientée vers le marché mais respectueuse des valeurs prônées par le Parti (communiste).

Les réformes lancées depuis 1979 par les autorités chinoises rappellent avec éclat que le modèle soviétique d'organisation économique a été importé par les Chinois dans les années 50 et s'est

depuis perpétué. Mais avec le temps, il s'en est suivi une acclimatation en Chine du modèle soviétique de planification comme le mentionne Françoise LEMOINE (1983).

Aujourd'hui, la Chine se présente comme une économie moderne caractérisée par un capitalisme d'Etat. En effet, l'Etat garde encore le monopole dans les secteurs dits « stratégiques » tels que l'énergie et les industries lourdes mais l'entreprise privée a connu une expansion considérable avec plus de 30 millions d'entreprises privées enregistrées en 2010. Ceci a eu un effet positif sur la croissance de l'économie du pays dont le taux depuis des années est au top des performances des pays émergents et en développement.

Le PIB de la Chine a connu une croissance annuelle de près de 9,5 % entre 1978 et 2014, ce qui est une prouesse inégalée en matière de création de richesse pour un pays en développement. L'on note que la production intérieure brute en Chine est passée de 147 milliards de USD en 1978 à plus de 11.000 milliards de USD en 2016. De même, son PIB par habitant a été multiplié par 12 entre 1978 et 2007, avec un net effet sur l'amélioration du genre de vie en Chine : la part de la population pauvre est passée de 500 millions d'individus à moins de 100 millions sur le total des habitants.

Mais, avant tout, relevons avec Chunyan LI (2015, p. 11) que « la grandeur de la Chine est géographique et démographique ». Ce pays est le plus peuplé du monde avec 1,4 milliard d'habitants et le premier exportateur mondial. Philippe LE CORRE et Alain SEPULCHRE (2015) mentionnent que les entreprises chinoises sont parties à la conquête de l'Europe (et du reste du monde...), occupant une place grandissante dans l'économie (globale). Par ailleurs, elle dispose de la plus grande armée du monde et reste le foyer de nombreuses innovations dans les domaines des sciences et des arts. Elle est à l'origine de nombreuses inventions majeures telles que la boussole, le papier, le billet de banque et la poudre à canon et le dynamisme de son commerce est aussi vieux que sont les échanges entre les peuples.

### **3.2. Force de la structure politico-administrative de la Chine**

La force de la structure politico-administrative de la Chine peut être appréhendée via (i) le modèle mis en place par le pouvoir central et (ii) le statut spécial offert à quelques villes sous-provinciales, lequel statut leur confère une certaine autonomie de gestion qui favorise leur développement.

#### **3.2.1 *Modèle administratif et politique***

Il est à relever, en ce qui concerne le système administratif et politique, qu'en dehors d'une similarité relative entre les vœux concrétisés de décentralisation exprimés par la Chine et la RDC, attestés par la présence de gouvernements locaux à divers échelons dans le premier pays et celle de gouvernements provinciaux dans le second, le pays de MAO se distingue par sa Commission militaire centrale qui s'affirme comme l'organe militaire dirigeant. Quant au reste, trois niveaux de pouvoirs peuvent être présentés. Il s'agit des pouvoirs :

- législatif : Assemblées populaire nationale et locales en Chine versus Parlement en RDC ;

- exécutif : Président de la République Populaire, Conseil des Affaires d'Etat et Gouvernements populaires locaux en Chine versus Président de la République et Gouvernements central et provinciaux en RDC et
- judiciaire : cours et tribunaux.

Le trait singulier du Conseil des Affaires d'Etat en Chine est qu'en tant qu'organe administratif suprême, il a notamment la charge d'élaborer et de mettre en exécution le plan de développement de l'économie nationale et du progrès social. Ce plan intègre l'édification urbaine et rurale, l'éducation, les sciences, la culture, la santé publique, les sports, le planning familial, les affaires civiles, la sécurité publique, l'administration judiciaire, le contrôle juridique, la défense nationale, etc.

Ce Conseil est composé du Premier ministre, des vice-Premiers ministres, des conseillers d'Etat, des ministres, des présidents de commissions, du président de la Commission des comptes et du Secrétaire général. Outre les portefeuilles habituels, quelques ministères et commissions ayant rang de ministères indiquent clairement l'attachement de Pékin aux questions liées :

- aux réformes : ministère des réformes et du développement ;
- à la sécurité : séparation nette entre les services de sûreté, de la police et de la surveillance ;
- au chemin de fer considéré comme secteur à part entière en dehors du transport ;
- à l'industrie informatique pour mieux suivre ce secteur où la technologie évolue à une vitesse phénoménale ;
- au business afin de suivre de près le dynamisme du secteur des affaires.

L'on notera que la People's Bank of China (PBoC) est représentée au sein du Conseil par son Gouverneur qui est, de ce fait, membre du Gouvernement à part entière. Certes les critiques peuvent être légion quant à la qualité de l'exercice du pouvoir politique en Chine et les débats sur le sujet montrent bien combien la controverse est inévitable. Cependant, qu'il nous soit donné, sans réfuter les pesanteurs en matière de libertés individuelles et de respect de la vie privée en Chine, de citer Tiajian SHI (2008) qui fait remarquer, partant d'une étude réalisée sur la base d'entretiens avec un échantillon scientifique de la population chinoise, qu'en Chine, la perception de la démocratie est plutôt populiste que juridique. En effet, la majorité des participants avaient associé la démocratie à l'augmentation des libertés personnelles dans un contexte d'ouverture en Asie de l'Est, et la comprenaient essentiellement comme un mode de gouvernement où les autorités prennent en compte l'opinion des citoyens. Seuls quelques 25 % des personnes interrogées faisaient allusion aux droits politiques, à la qualité des institutions et au respect des procédures comme en Occident. En somme, 85 % des participants estiment que le régime politique chinois est démocratique.

A ce propos, relevons que Lisa CHASSIN (2011) affirme que les citoyens de démocraties occidentales ont « souvent tendance à penser que notre système de gouvernance est le meilleur et que, de fait, il doit être adopté par tous. Loin de moi l'idée de désavouer nos démocraties.

Cependant, (dit-elle) je trouve qu'il est nécessaire qu'on fasse ce travail de mise en contexte, qui est, de fait, parfois éludé ».

### **3.2.2 Rôle de l'Etat en matière de planification et de gouvernance**

Zié BALLO et Assi KIMON (2017) nous renseignent que le rôle de l'Etat dans plusieurs pays émergents et particulièrement en Chine est attesté par :

- une conduite d'une politique économique prudente et pragmatique ;
- l'existence d'un Etat à haute conscience du développement par l'investissement dans le développement des capacités humaines et technologiques notamment, le gradualisme et l'interventionnisme du gouvernement ;
- l'élaboration du modèle de développement sous l'angle d'un secteur stratégique : le secteur manufacturier à haute intensité de main d'œuvre pour la Chine<sup>2</sup> ;
- une croissance non extravertie tirée par l'investissement et la consommation domestiques.

En matière de planification, le cadre promeut une approche intégrée entre l'exercice aux niveaux national et régional, avec des cibles de croissance et de développement social ramenées à l'échelon de l'Etat ou de la région. Le processus ad hoc comprend la définition des secteurs prioritaires avec un horizon de planification à trois dimensions : long terme (la vision), moyen terme (plan quinquennal) et court terme (budget annuel). Pour leur part, la mise en œuvre, la coordination et le suivi du plan sont réalisés par une même entité.

L'analyse faite par Zié BALLO et Assi KIMON (2017) indique que la Chine a mené d'importantes réformes visant à améliorer la qualité de sa gouvernance. Ainsi, ils font remarquer que « la promotion d'une administration publique moderne et efficace par la réduction du nombre de postes, le recrutement sur la base de la compétition et la promotion par le mérite » ont contribué à cette amélioration. « Il y a également une décentralisation poussée où les gouvernements locaux supervisent près de 75 % des entreprises publiques, fournissent les biens et services publics au niveau local, et attirent l'investissement directs étrangers. Cette décentralisation s'accompagne d'un système de contrat fiscal (décentralisation fiscale) ».

### **3.3 Autonomie des villes sous-provinciales. Cas de DALIAN**

En Chine, cinq villes jouissent, sur le plan administratif, d'un statut spécial de ville sous-provinciale. La ville de Dalian en fait partie. De ce fait, elle bénéficie d'une certaine autonomie de gestion et rend compte directement au pouvoir central sans dépendre de la province du Liaoning.

---

<sup>2</sup> En Malaisie, c'est plutôt le secteur des services (logiciels, communication et finance) à forte intensité capitalistique et, en Inde, le facteur prépondérant c'est la qualité des travailleurs (qualifiés).

Dans ce cadre, elle peut décider sur des investissements ne dépassant pas USD 300 millions sans solliciter l'accord préalable de Pékin.

Dalian est une ville de la province du Liaoning<sup>3</sup> en Chine donnant sur le golfe de Corée et bornée au Sud-Est par la mer Jaune et au Sud-Ouest par celle de Bohai. C'est une ville industrielle<sup>4</sup> et commerciale importante notamment pour son port qui facilite l'exportation. Cette position stratégique, couplée au haut niveau de développement de ses infrastructures de base, a poussé plusieurs multinationales à s'y installer.

Ville touristique à architecture éminemment occidentale à la suite, principalement, des occupations russe et japonaise du Dongbei ainsi que des tendances prônées par les ingénieurs revenus de l'extérieur, Dalian offre un attrait touristique singulier avec sa place dite de la Mer d'Etoile (Xinghai) connue pour être la plus grande du monde. Les espaces verts qui attirent, en moyenne annuelle, 25 millions de touristes<sup>5</sup>, constituent 45 % de la superficie de la ville.

La ville de Dalian est également une cité universitaire où plusieurs institutions de haut niveau se sont installées. Parmi celles-ci, l'on compte l'Institut d'Administration de Dalian fondé en 1997. Il s'agit d'une école chargée principalement de la formation des jeunes cadres dirigeants et membres du Parti, des fonctionnaires nationaux, des hautes directions des entreprises publiques et privées ainsi que de l'organisation de différents séminaires spécialisés. Le but de cet institut est de fournir un support de talents et d'intelligence pour assurer le développement économique et social à la Chine par le truchement de la ville de Dalian.

Le commerce extérieur de la ville de Dalian est caractérisé par ce qui suit : (i) une croissance moyenne annuelle de 21,07 % en 10 ans : de 87,45 millions de USD en 1985, Dalian est passée à 64,5 milliards de USD en 2014 ; (ii) une part majoritaire des produits pétroliers et des navires ; (iii) une proportion importante des produits de haute technologie ; (iv) une progression continue du nombre de pays et de régions destinataires des produits et services en provenance de Dalian (222,0 en 2014 contre 209,0 en 2010) ; (v) une forte présence des sociétés à capitaux étrangers en pleine croissance ; et (vi) un élargissement du corps des exportateurs d'année en année (progression annuelle de 40,66 % en 2014).

Ces réalisations sont le résultat de politiques encourageantes mises en œuvre en amont par les pouvoirs publics. Celles-ci se rapportent à :

- la réduction des taxes sur l'importation et l'exportation ;
- la prise en charge des frais de contrôle de conformité des produits ;
- la subvention accordée durant deux ans, sous la forme de prise en charge du loyer, aux nouvelles entreprises d'exportation ;

---

<sup>3</sup> Le chef-lieu de la province du Liaoning est Shenyang.

<sup>4</sup> Plusieurs industries y sont présentes : automobile, mécanique et informatique entre autres.

<sup>5</sup> Sur les 25 millions de touristes accueillis en 2014, 24 millions étaient chinois.

- la création de zones franches et de libre-échange avec, notamment, le Japon et la Corée du Sud ;
- l'établissement de bureaux de commerce locaux pour un suivi à charge des services publics ; et
- la promotion du commerce électronique avec une trentaine de plates-formes y dédiées. Dalian est devenue la 7<sup>ème</sup> ville de Chine à offrir un service d'e-commerce capable de réaliser un dédouanement express et regroupé.

Certes, la ville de Dalian réalise des performances en matière de commerce. Néanmoins, elle a encore plusieurs défis à relever dans ce domaine. En effet, il lui faudrait : augmenter le volume d'export-import ; améliorer la structure sectorielle pour libérer le commerce extérieur de la dépendance au pétrole et aux navires ; augmenter la part des produits de haute technologie ; baisser le déséquilibre de développement entre les districts et les communes ; augmenter la part des marques de droit de propriété intellectuelle autonome en mettant en place des politiques favorables aux entreprises créatrices.

## **4 PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT, REFORMES ET EMERGENCE DE LA CHINE**

### **4.1 Historique de la transition de l'économie chinoise**

L'histoire de la marche de la Chine vers l'émergence peut être subdivisée en deux grandes phases : celle de 1949 à 1978 (ou période maoïste) et celle de 1978-à nos jours (ou période de la marche vers l'économie de marché).

#### *4.1.1 Phase 1 : période maoïste*

A l'arrivée au pouvoir des communistes chinois en octobre 1949, l'Union soviétique paraît comme un modèle de développement et offre un appui économique considérable à la Chine. Dans un contexte d'inflation et face à la destruction des infrastructures ainsi qu'à la faiblesse des capacités de production du pays, le Gouvernement entreprend la restauration de l'économie. En dehors de la réforme agraire, le programme économique à tendance libéral modéré semble faire preuve de souplesse. Mais une fois l'économie restaurée, le pays se lance sur la voie de la pensée économique soviétique.

Il s'en suit un plan quinquennal (1953-1957) suivant une économie planifiée, avec une ferme volonté de booster le secteur des industries lourdes (mines, sidérurgie, constructions mécaniques) pour devenir rapidement une puissance économique autonome. Les investissements sont orientés en conséquence.

Cependant, des déséquilibres accompagnèrent la croissance, et dès la fin du premier plan, le Grand bond en avant et les années noires (1958-1961) succédèrent au débat sur la validité de la

transposition en Chine du modèle soviétique. Les ambitions étaient claires : rattraper l'Angleterre en quinze ans.

En août 1958, font remarquer Zié BALLO et Assi KIMON (2017, p. 19) « MAO donne son feu vert au mouvement de constitution des communes populaires qui regroupent les coopératives agricoles, la planification, au sens d'une mise en cohérence au niveau national des objectifs et des ressources, disparaît. L'anarchie qui préside à toute l'activité économique fait sentir ses effets : la récolte céréalière chute de 30% entre 1958 et 1960, la famine et la sous-nutrition sévissent (10 à 15 millions de personnes sont victimes de famines entre 1959 et 1962) et la production industrielle aussi s'effondre en 1961, l'agriculture ne lui fournissant plus ni matières premières ni débouchés. »

Du désastre de ces « années noires » (1959 – 1961), l'idée de rétablir le système de planification émergera. En conséquence, la production agricole retrouve en 1965 son niveau de 1960, et en 1966, la Chine avait entièrement remboursé sa dette à l'Union Soviétique. Malheureusement, la révolution culturelle lancée en 1965 conduit la Chine au chaos en 1967. Toutefois, de 1970 à 1978, les tensions politiques perdent de leur vigueur et en 1978, le nouveau Premier Ministre Hua GUOFENG annonce le plan 1978-1985 qui prévoit un vigoureux développement de l'industrie (10% par an) axé sur un énorme effort d'investissement, reposant, pour l'essentiel, sur l'importation d'équipements occidentaux.

L'on retiendra qu'au passif du bilan de la période maoïste s'inscrit la pauvreté, avec 25 millions de chinois sous alimentés en 1981, la progression annuelle du PIB par tête n'allant pas bien au-delà des 2 % si l'on intègre la dimension démographique à la croissance économique<sup>6</sup>. A l'actif, l'on mentionnera la couverture de la quasi-totalité de la population par un système d'assurance sociale minimale et l'effet positif de la large diffusion des soins de santé primaires sur l'espérance de vie en Chine. Tout compte fait, si la Chine n'a pas connu un véritable décollage économique durant cette période, elle a tout de même pu poser les jalons d'un développement industriel ultérieur et amélioré, tant soit peu, le social de sa population, avec un accent sur la santé et l'enseignement primaire.

#### *4.1.2 1978-2018 : 40 ans de réformes et de résultats*

A partir des années 1980, l'économie chinoise rompt petit à petit avec le système planifié. Les efforts ont été orientés, dans un premier temps, vers la décentralisation économique et financière avant d'entreprendre, depuis le milieu des années 1990, de se doter d'institutions et d'instruments de régulation indispensables à une économie de marché.

Parmi les premières réformes menées entre 1978 et 1983, l'on cite (i) la « décollectivisation » agricole<sup>7</sup> ; (ii) du rétablissement, dans le secteur industriel, du profit comme critère de gestion

---

<sup>6</sup> Le taux de croissance était souvent surestimé d'après plusieurs auteurs.

<sup>7</sup> Il s'agit du démantèlement des structures collectives et du retour à l'exploitation familiale des terres.

dans les entreprises et les primes de rendement pour les salariés et (iii) de l'ouverture progressive sur l'extérieur circonscrite<sup>8</sup>.

De 1984 à 1989, l'on observe un système économique dualiste partant notamment des résultats encourageants de ces réformes sur l'agriculture. Il s'agit d'une coexistence du plan et du marché, l'objectif étant une planification souple et indicative. Grâce à ce double système, la Chine sera épargné du choc d'une libéralisation brutale. Cependant, il sera accompagné de spectre de spéculation et de corruption dans un contexte d'inflation. D'où les événements de 1989 qui dénoncent le régime. Et, malgré le gel des réformes intervenu en 1988, l'effondrement du communisme en URSS convaincra définitivement la classe dirigeante chinoise de la suprématie des résultats économiques et sociaux sur les idéologies.

Durant les années 1990, la libéralisation des prix s'accélère en même temps que la réforme des entreprises d'Etat, avant la consécration de l'ouverture de la Chine à la concurrence internationale avec son entrée à l'Organisation Mondiale du Commerce en 2001. Depuis lors, la Chine suit un processus de planification qui répond à un cycle de six activités principales résumées dans le tableau ci-après :

Tableau I. Processus de planification suivi en Chine

N°	ACTIVITE/ANNEE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
1	Ratification des grandes lignes					
2	Exécution des politiques					
3	Revue à mi-parcours					
4	Révision					
5	Projet du nouveau plan					
6	Publication des lignes directrices en octobre					

Source : Les auteurs, sur la base des informations de APCO Worldwide (2010)

La mise en œuvre des plans dans les années 2000 ont permis d'atteindre les objectifs escomptés, si pas de les dépasser pour plusieurs d'entre eux. S'agissant, à titre exemplatif, du 11ème plan évoqué par G. C. CHOW (2011), l'on observe que les réalisations en matière de réduction de chômage urbain, d'augmentation du revenu net par habitant et d'amélioration de la couverture en milieu rural, d'augmentation de la part des dépenses de recherche et surtout du PIB/habitant.

<sup>8</sup> à des régions dites pilotes dans le sud du pays à l'écart des grands pôles industriels

Tableau 2. Processus de planification suivi en Chine

Indicateurs	2005	2010. Cible	2010. Réal.
PIB (en trillion)	18,5	7,5 %/an	39,8
PIB par tête	14 185,0	6,6 %/an	24 748,0
Accroissement dans le secteur des services (% output)	40,5	3,0	43,0
Accroissement de l'emploi dans les services (% total)	31,3	4,0	34,8
Dépenses de recherche (% total)	1,3	2,0	1,7
Taux d'urbanisation (% total)	43,0	47,0	47,5
Réduction de l'émission de carbone		-10%/an	14,3
Couverture assurance en milieu rural	8,5	9,0	9,0
Revenu net par tête en milieu rural	3 255,0	5 %/an	19 109,0
Taux de chômage urbain (% total)	4,2	5,0	4,1

Source : CHOW (2011) repris par BALLO et KIMON (2017)

## 4.2 Stratégie de développement économique et financier

La stratégie de développement économique de la Chine, pour ce qui est des 35 dernières années, peut être abordée via (i) sa libéralisation économique, (ii) son industrialisation, (iii) l'expansion de son commerce au niveau international, (iv) le dynamisme de son secteur financier et (v) la particularité du secteur des services.

### 4.2.1 Libéralisation de l'économie chinoise

Alors qu'en 1820, la Chine comptait pour 33,0 % de PIB mondial, elle ne contribue qu'à concurrence d'une dizaine de pourcent de nos jours. Si les prouesses de ces trente dernières années sont impressionnantes, le niveau économique de la Chine aurait été de loin supérieur n'eut été les guerres à répétition durant la première moitié du vingtième siècle et la politique d'autarcie qui lui ont succédé. En effet, ces dernières ont freiné le développement de sa production et retardé l'expansion de son commerce.

De 1978 à 1989, la réforme en profondeur de l'économie, partant d'un système planifié de type soviétique à un "socialisme de marché"<sup>9</sup> a contribué étroitement au rattrapage du retard économique. La libéralisation de l'économie chinoise s'est traduite notamment par les actions suivantes : (i) abandon de la collectivisation de l'agriculture au profit d'un système de responsabilisation individuelle des terres et (ii) introduction des gérants dans les secteurs industriels et plus de marge de manœuvre accordé aux cadres locaux.

Ensuite, 1992 a consacré l'entrée dans une économie de marché socialiste : le secteur public est désormais noyé dans l'économie marchande. Une économie mixte est prônée par la nouvelle classe de l'Etat qui redécouvre les fondements du libéralisme économique tout en sauvegardant le communisme officiel du régime.

<sup>9</sup> Le Parti communiste chinois définit l'économie de la Chine comme une "économie socialiste de marché".

Antoine KERNEN et Jean-Louis ROCCA (1998, p.2) font observer que « les représentants du Parti, réunis en 15<sup>ème</sup> Congrès à Pékin à la mi-septembre 1997, ont affirmé le principe de l'ouverture de leur capital. Ce principe était déjà à l'œuvre dans de nombreuses villes. Les départements et administrations dont dépendaient les entreprises pouvaient décider de mettre en vente tout ou partie de leur capital pour financer la modernisation technologique ou pour se débarrasser des plus déficitaires ».

D'où : création des zones économiques spéciales (ZES), exemptes de taxes, pour attirer des capitaux étrangers ainsi que libre-échange et incitations fiscales à produire en Chine. Ces mesures ont eu pour effet, entre autres, la favorisation d'une industrialisation rapide du pays.

#### 4.2.2 *Industrialisation de la Chine*

Les incitations offertes par Pékin ont poussé plusieurs entreprises étrangères dont de grandes multinationales à s'installer en Chine afin de tirer profit de sa main d'œuvre à la fois qualifiée, disponible et pas chère ainsi que d'un vaste marché d'écoulement des produits. En effet, les entreprises capitalistes à la recherche d'un maximum de lucre se sont implantées dans tout le pays, malgré une atmosphère communiste qui se dissipait peu à peu, pour y développer leurs activités dont le coût ne cessait de monter en occident.

Cette délocalisation des entreprises allemandes, américaines, anglaises, françaises, italiennes, etc. ont fait de la Chine l'atelier du monde. Il sied tout de même de mentionner qu'avec le renchérissement de la main d'œuvre chinoise du fait du développement du pays et de son alignement progressif aux standards des pays industrialisés, la Chine perd de plus en plus une part de marché des entreprises à capitaux étrangers. Celles-ci préfèrent investir dans les pays où le facteur travail est plus compétitif, à l'instar du Viêt-Nam et de la Thaïlande.

Aux produits conçus et fabriqués en Chine reconnus « made in China » se sont ajoutés ceux montés en Chine à l'exemple des iPhones de Apple « assembled in China » quoique « designed in California ». Il en est autant de plusieurs marques de véhicules dont les usines de montage les plus importantes sont en Chine.

**Encadré 2 : Quelques évènements phares des années 1980-2005  
ayant eu un impact sur l'économie chinoise**

- Mai 1980 : Création des zones économiques spéciales de Shenzhen, Zhuhai, Shantou et de Xiamen
- Janvier 1982 : Instauration d'un système de responsabilité de longue durée pour la production agricole
- Septembre 1982 : Deng XIAOPING lance la « construction du socialisme à la chinoise » et décide un doublement du PNB pour l'an 2000 Deng Xiaoping propose d'appliquer le principe « un pays, deux systèmes » à Hong Kong
- Mai 1984 : Ouverture de 14 villes côtières et portuaires
- Octobre 1984 : Le PCC décide d'instaurer l'économie de marché sur la base d'une appropriation publique des moyens de production
- Janvier 1985 : Ouverture de certaines régions côtières aux investisseurs étrangers
- Novembre 1985 : Fin de la politique centralisée d'achat et de vente pour les produits agricoles
- Novembre 1988 : Décision du PCC de poursuivre la régulation des prix par le marché
- Décembre 1988 : Traité avec la Mongolie sur les frontières communes Visite officielle du ministre des Affaires étrangères chinois à Moscou (1<sup>ère</sup> visite depuis 30 ans) et réouverture de la frontière sino-vietnamienne aux échanges commerciaux
- Octobre 1989 : Prix Nobel de la paix accordé au DALAI-LAMA
- Octobre 1990 : Ouverture du premier McDonald's en Chine
- Mai 1991 : Accord sur les frontières avec l'URSS (six mois avant sa disparition)
- Novembre 1991 : Normalisation des relations avec le Viêt-Nam
- Août 1992 : Établissement de relations diplomatiques avec la Corée du Sud
- Octobre 1992 : Adoption du concept d'économie de marché socialiste
- Janvier 1994 : Dévaluation du yuan de 40 % pour combattre la surchauffe de l'économie Grèves ouvrières dans le Nord-Est
- Septembre 1995 : La quatrième conférence mondiale sur les femmes tenue à Pékin
- Décembre 1996 : Convertibilité partielle du yuan
- Mars 1998 : Zhu RONGJI nommé Premier ministre ; la Chine sert de rempart dans la crise asiatique
- Novembre 1999 : Accord avec les États-Unis pour l'entrée de la Chine à l'OMC
- Mai 2000 : Accord avec l'Union européenne pour l'entrée de la Chine à l'OMC
- Décembre 2001
- Entrée de la Chine dans l'OMC Juillet La Chine est choisie pour accueillir les jeux Olympiques d'été de 2008
- Mars 2002 : Zhu RONGJI insiste sur la stabilité sociale et la lutte contre la corruption
- Mai 2002 : Lancement des négociations pour la création d'une zone de libre-échange entre la Chine et l'ASEAN
- Octobre 2003 : Premier vol habité chinois à bord de SHENZHOU V
- Avril 2005 : Tensions sino-européennes et sino-américaines à propos des exportations textiles chinoises
- Juillet 2005 : Réévaluation du yuan de 2,1 % par rapport au dollar américain
- Septembre 2005 : Accord sino-européen visant à mettre fin à la crise des textiles chinois

Extrait de la chronologie chinoise du lancement de la politique de réforme

Aujourd'hui, la Chine dispose aussi bien d'une industrie légère que d'une industrie lourde. S'agissant de celle légère, la Chine produit un minimum de 300.000 variétés allant du papier aux appareils électroménagers... Pour ce qui est de l'industrie lourde, le pays se distingue dans les domaines :

- énergétique : charbon, pétrole, électricité thermique, hydroélectrique et nucléaire ;

- sidérurgique ;
- mécanique : machines agricoles, engins de construction, équipements d'extraction. Les entreprises visitées sont (i) la Dalian Machine Tool Group Corporation (DMTG) qui utilise une programmation assistée par ordinateur pour plus de précision dans la fabrication de chaque pièce et (ii) la CNR, une société publique basée à Dalian et spécialisée dans la fabrication de locomotives diesel<sup>10</sup> ;
- chimique : engrais, insecticides, pétrochimie, caoutchouc synthétique ;
- aéronautique : avec un système complet de recherche, conception expérimentation, essais et fabrication, la Chine est, à ce jour, capable de construire toutes sortes d'avions et de porteuses ;
- électronique : ordinateurs, logiciels, techniques de communication.

C'est également dans ce même cadre que certaines entreprises chinoises ont conclu des joint-ventures ou signé des accords avec des sociétés étrangères pour un partenariat gagnant-gagnant. C'est le cas du secteur automobile où Brilliance-Auto Group Holdings collabore étroitement avec BMW et présente sur les marchés chinois et international des véhicules compétitifs sur les plans de la qualité et du prix. A ce propos, après échanges avec les responsables de ces sociétés, des réductions de prix et d'autres allègements peuvent être octroyés en cas d'achat de masse.<sup>11</sup> Ce dynamisme de l'industrie chinoise s'accompagne d'un boom des exportations.

#### 4.2.3 Développement du commerce international

##### ▪ De l'évolution au niveau national

La croissance chinoise est, à ce jour, essentiellement tirée par les exportations du pays. Entre 2011 et 2015, la Chine a, en moyenne :

- vendu sur le marché mondial 85,0 % du textile, des tracteurs, des montres et des jouets ;
- exporté environ 55,0 % des appareils photographiques et ordinateurs portables vendus à travers le monde ;
- vendu 30,0 % des téléviseurs et des machines à laver ;
- produit 15,0 % de l'acier vendu dans le monde chaque année.

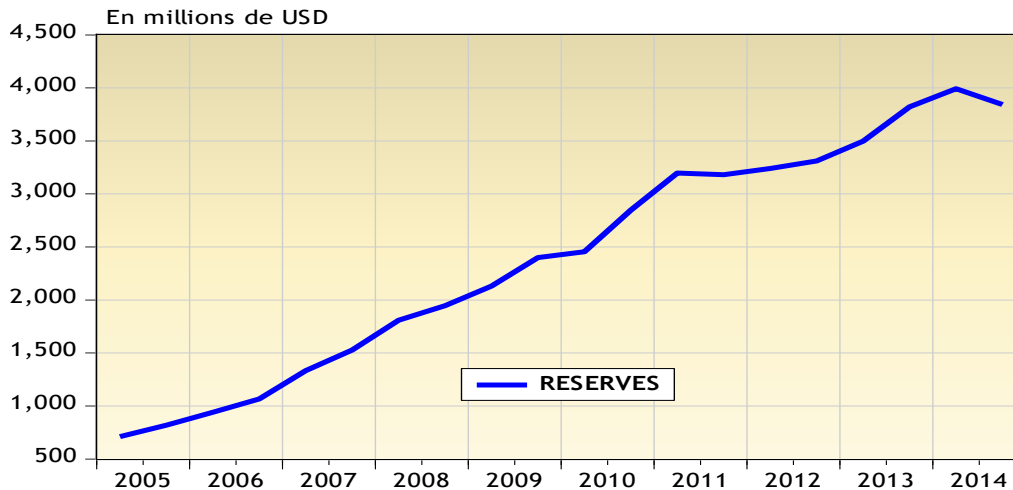
Ces exportations offrent à la Chine, en retour, des revenus importants et des devises qui confortent le niveau de ses réserves réputées très élevées. L'on notera que la légère consommation de celles-ci depuis plusieurs mois est due à la nécessité de multiplier les investissements de la Chine à l'étranger.

#### Graphique 2. Réserves internationales de la Chine

<sup>10</sup> La RDC est l'un des clients de cette société qui lui a livré un lot il y a peu.

<sup>11</sup> Certains véhicules confortables peuvent être négociés à moins de 8.000 USD et le paiement étalé sur une période convenue à l'avance, ce qui semble profitable à la relance du « crédit véhicule » dans les entreprises et/ou institutions où le revenu moyen le permet.

### Evolution des réserves de la Chine



Source : Calculs sur la base des informations de sites officiels de la RPC, du FMI et de la Banque mondiale

Il convient tout de même de souligner que la Chine a été, durant des siècles, un pays tourné vers le reste du monde avec lequel il entretenait des rapports conviviaux dans le cadre d'un commerce fructueux. Plusieurs auteurs affirment, à ce sujet, qu'alors que les explorateurs occidentaux organisaient des voyages de conquêtes territoriales transformées par la suite en vastes campagnes de colonisation, la Chine a toujours privilégié l'exportation, notamment de la soie et de la porcelaine, par les voies routière et maritime (one belt one road).

#### ▪ Du lancement des zones de libre-échange<sup>12</sup>

Face à la tendance actuelle au regroupement des pays pour créer de vastes zones de libre-échange à l'instar des projets transatlantique et transpacifique suggérés par les Etats-Unis d'Amérique pour créer des espaces où les transactions atteindraient globalement 70 % du commerce international, Chine exclue, Pékin entreprend des réformes et renforce celles en cours en matière de finances publiques et de conditions de vie des travailleurs chinois, d'investissement... pour être éligible aux zones d'échange en gestation. Entre temps, le pays a déjà quelques zones dont celle pilote de Shanghai et celle de Dalian.

La zone pilote de libre-échange de Shanghai a été officiellement créée en 2013. A l'issue d'une période d'expérimentation, cette zone devrait contribuer à (au) :

- l'accélération de la reconversion des attributions du Gouvernement ;
- l'ouverture du secteur des services et la réforme du système de gestion des investissements étrangers,
- développement de l'économie des quartiers généraux et de nouvelles formes de commerce ;

<sup>12</sup> Lire : [http://www.china.org.cn/english/china\\_key\\_words/2014-11/18/content\\_34158796.htm](http://www.china.org.cn/english/china_key_words/2014-11/18/content_34158796.htm) et <http://english.dlftz.gov.cn/article/show/62.aspx>

- la libre convertibilité du renminbi pour les opérations en capital et l'ouverture totale des services financiers ;
- la mise en place d'un mode de surveillance des produits par catégorie ;
- la formation d'un système politique favorable à l'investissement et à l'innovation ainsi que
- la création d'un environnement commercial internationalisé et légiféré.

Ceci permettra de faire de Shanghai une zone pilote de libre-échange au niveau international, marqué par la facilité de l'investissement et du commerce, la libre convertibilité des monnaies, une surveillance efficace, pratique et rapide, ainsi qu'un environnement juridique normalisé et de rechercher de nouvelles idées et de nouvelles voies pour élargir l'ouverture et approfondir la réforme ad hoc en Chine. Pour ce qui est de Dalian, plusieurs politiques ont été définies et publiées afin de rendre attractive sa zone de libre-échange et de règlementer les transactions.

### Encadré 3 : De l'exploitation du cuivre à celle de l'eau.

*La Chine est aujourd'hui présente sur quasiment tous les marchés congolais : de la construction à l'alimentation en passant par l'habillement. Dans l'entre-temps, la RDC ne lui vend que des produits de base à très faible valeur ajoutée. Il s'en suit que les termes de l'échanges ne sont pas bénéfiques pour la RDC. Pourtant, il y a d'autres produits dont a besoin ce pays émergent à la consommation gloutonne. Parmi ces derniers, l'on cite l'eau potable et le pétrole.*

*En effet, la possibilité d'exporter de l'eau et plus de pétrole en Chine est à exploiter. S'agissant de l'eau potable, sa demande est de plus en plus croissante dans ce pays et malgré les efforts louables pour réduire le différentiel entre l'accès à l'eau potable des ruraux et des urbains ces dernières années, le besoin demeure important. L'exportation par des industriels congolais de l'eau potable vers la Chine, au même titre que les français ou les taiwanais, permettrait à cette dernière d'économiser des millions de USD dépensés dans le cadre : (i) de l'alternative de « dessalement » ; (ii) du processus de « transfert d'eau » depuis des terres riches en eau vers celles qui n'en ont pas ou (iii) de la technologie innovante d'ensemencement des nuages ou « cloud seeding » qui consiste à traiter des nuages avec des agents actifs qui modifient leur composition afin de favoriser le processus de précipitation et apporter de l'eau douce aux régions les plus arides.*

*Pour ce qui est de l'énergie, il conviendrait d'encourager l'exportation du pétrole afin de répondre à la demande d'énergie. L'on notera que la Chine est le 3<sup>ème</sup> consommateur mondial d'électricité après les États-Unis d'Amérique et l'Union Européenne. Ses besoins sont sans cesse croissants malgré l'éolien, le charbon et le pétrole. L'exploitation du gaz méthane contenu dans le lac Kivu est également une piste à explorer surtout lorsque l'on sait qu'un pays voisin a déjà une longueur d'avance en cette matière.*

#### ▪ De la donne du commerce électronique

Avec l'avènement du commerce électronique (e-commerce), les caractéristiques du commerce ont été modifiées comme indiqué dans le tableau comparatif ad hoc.

Tableau 3. Commerce traditionnel versus e-commerce

CARACTERISTIQUES	COMMERCE TRADITIONNEL	E-COMMERCE	OBSERVATIONS
VOLUME	IMPORTANT (CONTAINERS)	REDUIT	FREQUENCE AUGMENTEE
PRODUIT	LIMITE ET IDENTIQUE	DIVERSIFIE	PAS FORCEMENT IDENTIQUE
TRANSPORT	COLLECTIF ET MARITIME	PERSONNEL ET PAR AVION	PETITS COLIS
CONTRAT	FORMEL ET ASSEZ LONG	SIMPLIFIE ET ASSEZ COURT	
PAIEMENT	PAR BANQUE A CREDIT GENERALEMENT	ELECTRONIQUE (PAYPAL) OU PAR BANQUE	
INFORMATION	A LA CHAINE (P-X-M-G-D-C)	B2C ET INVERSEMENT	
RESPONSABILITES	BIEN SEPREES MAIS TRANSPARENCE EXIGEE	DIRECTE ET ENTIERE DU PRODUCTEUR	AUTRES INTERVENANTS DECHARGES

Source : L'auteur

Face à la demande sans cesse croissante des consommateurs, à la vitesse actuelle de l'information et à la "sédentarisation" des clients, plusieurs plates-formes sont créées afin de présenter les produits à moindres frais et attirer un maximum d'acheteurs potentiels via la toile. Cependant, certaines entreprises, pour des motifs propres à leur marketing, décident de créer elles-mêmes leurs plates-formes mais le coût ad hoc de départ se révèle souvent élevé.

C'est ici le lieu de souligner que le commerce électronique suscite plusieurs questions relatives principalement :

- à la surveillance et à la taxation : sous la forme traditionnelle, la surveillance était aisée, car il est difficile d'ignorer l'entrée d'un container. Avec le commerce électronique, le suivi des petits colis est pénible. Le vendeur sépare ses marchandises en petits colis afin d'échapper à la taxation où à l'impôt ou au contrôle de qualité ;
- au contrôle financier : le revenu du vendeur peut être déposé à l'étranger ou via des banques souterraines, d'où la difficulté de contrôler les flux ;
- à la taxation locale : si la plate-forme utilisée est étrangère, il n'est pas aisé de contrôler et de taxer la production ou la consommation ;
- à la protection du droit de propriété intellectuelle : des produits contrefaits sont facilement écoulés à l'étranger et livrés au consommateur ;
- à la difficulté de remboursement au cas où le produit livré n'est pas conforme à la commande ;
- au manque de statistiques étant donné que beaucoup d'informations sur le e-commerce échappent aux services chargés de la compilation (élaboration) des statistiques et que celles qui sont disponibles peuvent être non fiables partant du fait que l'étiquette des produits ne suffit pas à convaincre sur l'origine à titre exemplatif.

Malgré cet ensemble de défis, la Chine appuie et soutient le e-commerce au regard du fait qu'il permet de booster les transactions. En effet, le commerce enregistre un ralentissement dû principalement à la baisse des commandes sur le marché international, à l'augmentation du coût de revient du producteur, au manque d'innovation... Le commerce électronique permet de proposer les produits chinois sur un marché plus vaste et de réduire les coûts de publicité internationale, le tout à l'effet de réduire les charges liées notamment au marketing et de remonter le niveau des commandes.

#### 4.2.4 Développement du secteur bancaire

L'histoire du secteur bancaire chinois retrace le passage d'un monopole d'Etat à un oligopole public. En effet, entre 1950 et 1978, la People's Bank of China (PBC) était l'unique banque en Chine et était, de ce fait, la seule institution responsable des opérations à la fois de banques centrale et commerciale<sup>13</sup>.

A la faveur de la libéralisation de 1978, les fonctions commerciales de la PBC furent scindées en quatre banques publiques et, à partir de 1983, la PBC n'a gardé que les prérogatives dévolues à une banque centrale. Entre 1978 et 1994, quatre banques d'Etat seront introduites, dotées d'un monopole dans leurs secteurs d'activités respectifs :

- la China Construction Bank (CCB) chargée de financer le développement des projets d'infrastructures du secteur public ;
- l'Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) pour la fourniture de crédits au secteur public industriel et commercial ;
- la Bank of China (BoC) pour le financement du commerce extérieur ;
- l'Agricultural Bank of China (ABC) pour le crédit aux projets agricoles.

Les années 1990 ont été caractérisées par la modernisation de la PBC en commençant par la légalisation de son statut en 1995 et sa restructuration en 1998. Les antennes provinciales furent supprimées et neuf branches régionales créées sur la base des critères économiques plutôt qu'uniquement administratives ou de représentation.

Bien avant, la libéralisation du secteur, introduite par la Commercial Bank Law de 1995, avait mis un terme aux monopoles de ces banques. Celles-ci développeront alors une activité commerciale en se diversifiant vers tous les domaines de l'économie, même si chacune garde une certaine prédilection dans son secteur d'origine en concurrence avec d'autres banques.

D'autres banques de moindre importance compléteront progressivement le secteur, entre autres : les banques à capitaux mixtes pour financer le développement des petites et moyennes entreprises et la Postal Savings Bank qui gère des dépôts aussi importants mais ne peut accorder des prêts aux entreprises.

La China Development Bank (CDB), pour sa part, fournit des facilités de financement à moyen et à long termes qui contribuent étroitement au développement d'une économie forte et à l'avènement d'une communauté prospère. Engagée dans des pratiques promouvant la performance, l'innovation et la croissance durable, la CDB accomplit sa mission via (i) le soutien au développement de l'infrastructure nationale, l'industrie de base, les principaux secteurs émergents et des projets prioritaires nationaux, (ii) la promotion du développement et l'urbanisation de la région en

---

<sup>13</sup> Depuis 2003, le rôle de la PBC a été renforcé dans la conception et la mise en œuvre de la politique monétaire, la préservation de la stabilité financière ainsi que l'offre des services financiers.

intégrant le financement des logements à faible coût, des petites entreprises, de l'éducation, des soins de santé, des initiatives en faveur de l'environnement et (iii) les investissements transfrontaliers. L'on notera que la CDB offre des taux attractifs lorsqu'il s'agit des projets gouvernementaux rencontrant les secteurs de son engagement et se dit disposée à offrir des facilités particulières aux pays en voie de développement. Plusieurs pays africains dont le Sénégal, le Ghana et le Congo-Brazza ont déjà bénéficié de lignes de crédit dans le cadre des projets agricoles de plantations de palmiers ou industriels d'exploitation du gaz.

#### 4.2.5 Importance du secteur des services

La structure de l'économie chinoise a connu, au cours de ces trente dernières années, plusieurs changements au nombre desquels on cite la mise en valeur du secteur des services dont la part dans le PIB de la Chine est passée d'une moyenne de 10 % à plus de 30 %, prenant ainsi la place du secteur primaire. Au cœur du secteur des services, le tourisme joue un rôle plus que significatif. En effet, alors que la Chine accueillait une moyenne inférieure à 100 millions de touristes au début des années 2000, le pays reçoit depuis 2005 une moyenne supérieure à 120 millions de touristes chaque année. L'on mentionnera que le pic du nombre de touristes a été atteint, au cours de cette période, en 2011 avec 135,4 millions d'entrées<sup>14</sup>.

Dans ce contexte, les exploitations hôtelières, les restaurants, le transport urbain, rural et inter-ville, les parcs d'attraction, les sites touristiques et les services connexes se sont développés très rapidement, avec un impact positif sur la création des richesses, l'emploi et l'amélioration du niveau et du genre de vie des populations. S'agissant particulièrement des revenus tirés de l'exploitation des sites touristiques appartenant en majorité à l'Etat, l'exemple de la Place Tiananmen à Beijing est édifiant. Elle attire environ 80.000 personnes par jour avec une participation aux frais de l'équivalent de 10,0 USD par entrée, soit 800.000,0 USD au total le jour. Par année, le « chiffre d'affaires » engendré par ce seul site s'élèverait donc à 292 millions de USD. Or, il y en a des centaines.

## 5 PLAN NATIONAL STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA RDC ET INTERET DE L'EXPERIENCE CHINOISE

### 5.1 Plan national stratégique de développement de la RDC et défis

La RDC s'est tout récemment dotée d'un plan de développement autour duquel devraient s'organiser toutes les actions et/ou politiques du Gouvernement ainsi que tous les appuis accordés au pays par les partenaires extérieurs. Le Ministère du Plan et Révolution de la Modernité (2016, p. 1) a réuni les experts de différentes disciplines pour produire un Plan national stratégique de développement (PNSD). Ce document fédérateur « fixe la vision du développement de la RDC à l'horizon 2050 en passant par trois séquences (pays à revenu intermédiaires, pays émergent et pays

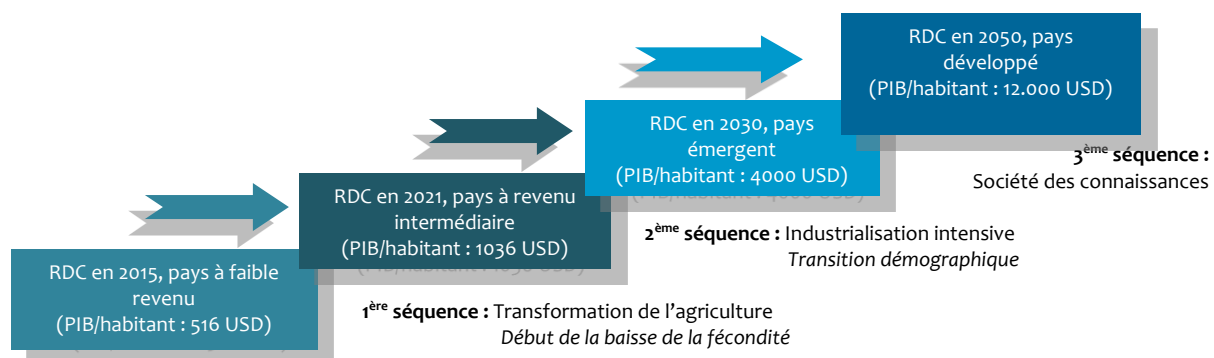
---

<sup>14</sup> Depuis lors, un fléchissement dû essentiellement aux informations sur la pollution de l'air est enregistré.

développé). Il présente les ambitions de développement du pays, les traduit en stratégies et détermine les modalités de mise en œuvre de ces différentes stratégies ainsi que les outils à exploiter quant à ce ».

La figure 1 reprise dans le PNSD (RDC, 2016) présente ces différentes séquences ainsi que les éléments qui les sous-tendent et les grandes orientations à assigner à la marche du pays aussi bien au plan politico-institutionnel que sécuritaire, économique et social.

Figure 1. Séquences de la marche de la RDC vers le développement



Source : RDC, 2016, p. 54

Durant la marche vers un pays à revenu intermédiaire, le PIB/habitant qui, en 2015, était de 516 USD courants devrait passer à 1.036 USD courants en 2021. Au regard de la période de 5 ans retenue pour faire ce bond et des perspectives démographiques avec un taux moyen de croissance de 3,7 % l'an, l'économie devrait réaliser, en moyenne annuelle, un taux de croissance économique nominale de 15,85 %.

Pour y parvenir, le Gouvernement mise principalement sur (i) la transformation de l'agriculture, (ii) la baisse de la fécondité en vue de réduire le poids démographique sur le PIB par tête d'habitant, (iii) l'augmentation de la participation du secteur minier à la formation du PIB<sup>15</sup>. En outre, l'identification de nouvelles niches de croissance et leur exploitation de manière optimale devrait être également le cheval de bataille de l'Exécutif central.

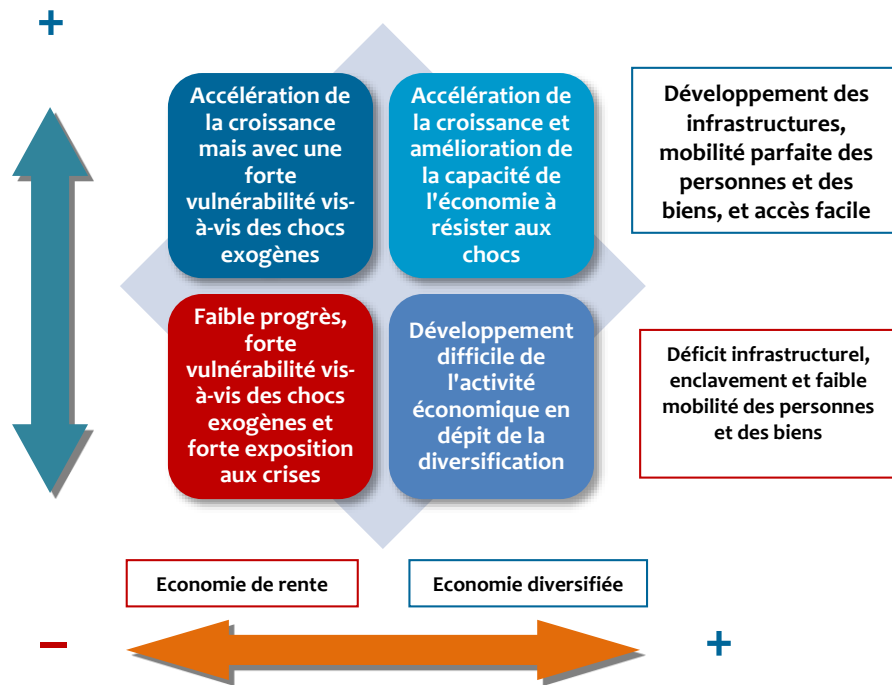
Afin de devenir un pays émergent en 2030, le PNSD prévoit que l'économie de la RDC affiche, en moyenne annuelle, un taux de croissance nominal de 16 % à condition qu'en 2021 bien entendu, il ait déjà atteint le stade de pays à revenu intermédiaire. Son PIB par habitant devrait ainsi être porté à 4.000 USD courants à l'horizon 2030, le Gouvernement entendant réaliser cette avancée sous l'impulsion d'une industrialisation intensive de l'économie. Ce défi ne peut être relevé que grâce à la mise en œuvre cohérente de profondes réformes institutionnelles à évaluer avec rigueur, à une

<sup>15</sup> La contribution du secteur minier à la croissance devrait demeurer élevée, soit 2,3 points en moyenne de 2017 à 2021.

accumulation qualitative du capital humain et à des transformations structurelles pour soutenir un fort taux de croissance supérieur à la moyenne réalisée par la Chine au cours de son âge d'or.

Quant à l'objectif de devenir un pays développé en 2050, après l'émergence programmée pour 2030, il ne sera possible que si la RDC réalise un taux de croissance de 8,4 % en moyenne au cours de la période. Cet effort portera son PIB par habitant au seuil de 12.000 USD courants. Mais avant, il s'agira de consolider les acquis économiques, technologiques et sociaux. Le PNSD (RDC, 2016) estime que quatre options de dynamique économique en RDC peuvent être déclinées dans l'hypothèse d'une stabilité politique et sécuritaire et considérant les éléments relatifs à la structure de l'économie et à la disponibilité des infrastructures.

Figure 2. Matrice des dynamiques économiques plausibles en RDC

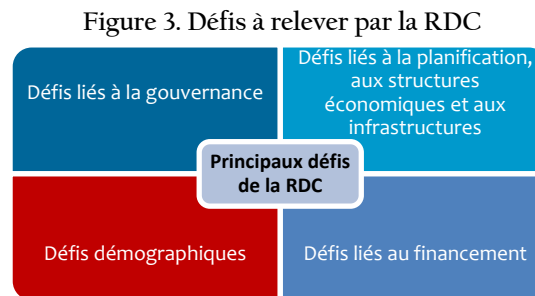


Source : RDC, PNSD, 2016

Comme l'indique la matrice ci-dessus, si l'économie congolaise demeure une économie de rente et que le pays demeure ponctué par un important déficit infrastructurel, il sera constamment exposé à des crises récurrentes. Idéalement, il faudrait à la fois diversifier l'économie et résorber le déficit infrastructurel pour accélérer la croissance et la rendre plus résiliente vis-à-vis des chocs exogènes (RDC, 2016). Quoi qu'il en soit, les défis à relever sont nombreux et se rapportent essentiellement, pour les auteurs du PNSD, (i) à la gouvernance, (ii) à la planification, aux structures économiques et aux infrastructures, (iii) au financement ainsi qu'aux (iv) aspects démographiques.

En attendant, ce scénario volontariste pêche par excès d'optimisme quand on sait qu'il a suffi d'un choc dû à la chute des matières premières pour que la RDC ne réalise qu'un taux de croissance de

2,5 % en 2016 et ne projette de dépasser la barre de 5 % qu'en 2019 avec un taux de 5,8 %. En 2017 et 2018, le taux de croissance se situerait respectivement, d'après le Cadrage macroéconomique 2017-2019 (CPCM, 2017) à 3,6 et 4,1 %.



Source : RDC, PNSD, 2016

Ceci étant, il paraît plausible que l'exercice de planification n'était pas réaliste et demanderait d'être ajusté au risque de ne servir qu'à des fins d'accompagnement politicien et non de repère technique et objectif. Son grand avantage est déjà d'avoir rassemblé les éléments pouvant permettre des discussions dans une dynamique plus participative. De ce choc d'idées jaillira la lumière pour éclairer l'itinéraire du développement harmonieux du pays. Il y va de l'avenir de la RDC pour laquelle la National Intelligence Council a prédit une stagnation du niveau de défaillance de l'Etat entre 2008 et 2030 sur une liste de 15 pays (NIC, 2013). Selon la modélisation élaborée par cette Agence, ces pays devraient encore présenter en 2030 des faiblesses dans les domaines de la gouvernance, de la sécurité et de la performance économique. En outre, elles rencontreront des difficultés d'ordre démographique et environnemental. S'agissant spécialement de la RDC, le rapport de la National Intelligence Council publié en 2012 et traduit par DELEZOIDE Vincent et al en 2013 aux éditions des Equateurs indique, de source du laboratoire SANDIA, que le pays serait au 7ème rang des pays présentant un risque élevé de défaillance de l'Etat en 2030, place qu'il occupait en 2008.

Ce rapport peut être critiqué mais il interpelle. Des efforts soutenus en matière de gouvernance, de sécurisation et de performance économique doivent être accomplis et consolidés sur fond de stabilisation des institutions, de réformes structurelles d'envergure et de changement des mentalités.

## 5.2 Analyse SWOT de la planification et de la gouvernance en RDC au regard de l'expérience chinoise

Une analyse des forces versus des faiblesses des aspects liés à la planification et à la gouvernance en RDC peut être résumée, pour ce qui est du PNSD, dans le tableau <sup>3</sup>.

Tableau 3. Forces et faiblesses en matière de planification et de gouvernance constatées en RDC, en comparaison avec la situation en Chine

	ASPECTS	FORCES	FAIBLESSES
	Vision	Existence d'une vision	Lenteur en matière d'affirmation claire de la vision par la volonté politique et retard enregistré dans son appropriation par les parties prenantes
PLANIFICATION	Cadre de planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eveil du Ministère ayant le Plan dans ses attributions en matière d'élaboration du plan ;</li> <li>- existence d'un organe ad hoc (Direction des Etudes Macroéconomiques).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-existence d'un cadre formel interinstitutionnel chargé de l'élaboration du plan national ;</li> <li>- approche non intégrée entre planification au niveau national et au niveau local</li> </ul>
	Processus de planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixation d'objectifs et de résultats stratégiques quantifiables ;</li> <li>- définition de secteurs porteurs de la croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- processus peu participatif : non inclusion effective des acteurs publics, des représentants de la société civile, du secteur privé et des partenaires au développement ;</li> <li>- une absence de cibles pour certains secteurs ;</li> <li>- esquisses de plans locaux insuffisamment pris en compte ;</li> <li>- retard au niveau de l'adoption du plan par le Parlement.</li> </ul>
	Mise en œuvre du plan	Stratégies et outils de mise en œuvre du PNSD en cours de discussion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Format du cadre de suivi non encore défini ;</li> <li>- CDMT non encore respectés dans le cadre du plan ;</li> <li>- retard dans l'élaboration d'un budget global pluriannuel glissant ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de cadres stratégiques alignés sur le PNSD dans certains secteurs ;</li> <li>- faible coordination et absence de services de suivi-évaluation au sein de certains départements ministériels ;</li> <li>- absence de cibles et d'indicateurs de performance pour certains secteurs.</li> </ul>	
GOUVERNANCE	Gouvernance territoriale, administrative et économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomination d'un Conseiller Spécial du Chef de l'Etat en matière de bonne gouvernance, lutte contre la corruption, blanchiment des capitaux et financement du terrorisme ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-existence d'un plan national de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption pour le premier quinquennat ;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoption de nouveaux textes législatifs et réglementaires dans le domaine de la décentralisation ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible promotion du mérite dans l'avancement ;</li> <li>- opacité dans la procédure de passation de quelques marchés publics ;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- début de plusieurs actions pour renforcer la transparence et les capacités de l'administration publique ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retard dans l'application des mesures sensées optimiser l'allocation des ressources et assurer l'efficacité de la dépense (notamment l'adoption du CDMT et l'élargissement de la base fiscale).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence d'un décret-loi (n°017-2002) portant code de conduite de l'agent public de l'Etat.</li> </ul>	

Source : Les auteurs, d'après les travaux de Zié BALLO et Assi KIMON (2017)

### 5.3 Enseignements à tirer de l'expérience chinoise

L'histoire du développement économique et financier de la Chine mentionne qu'avant 1949, le pays était à la fois semi-colonial et semi-féodal, une économie à prédominance agricole et sous-développé. C'est au lendemain de la fondation de la Chine nouvelle jusqu'aux années 1970 que le pays a jeté des bases essentielles solides pour l'industrialisation de son économie.

Après les dix ans de la « Grande Révolution culturelle » (1966-1976) caractérisée par une autarcie qui a causé des pertes considérables au pays, la Chine a commencé à appliquer une politique de réformes et d'ouverture (à partir de 1978). Il s'en est suivi un développement rapide avec un taux de croissance annuelle de 9,8 % en moyenne. La stratégie de développement à long terme adoptée par la Chine s'appuie sur l'accroissement de la demande intérieure pour la promotion de la croissance économique. Des efforts pour une meilleure répartition des richesses produites ont été consentis et le niveau de vie de la population s'est globalement élevé, entre autres dans les régions rurales et du Centre-Ouest du pays, à l'effet d'assurer durablement l'expansion du marché intérieur.

En sus, plusieurs réformes ont été menées ces dernières années afin d'accélérer la construction d'une société d'aisance moyenne : (i) le développement des régions rurales via la suppression des impôts agricoles, (ii) la transformation des grandes et moyennes entreprises de l'Etat en sociétés par actions, (iii) la réforme des banques commerciales de l'Etat avec l'introduction de l'actionnariat, (iv) la réforme du marché des capitaux, (v) l'abandon de l'administration du yuan, etc. La RDC pourrait approfondir ces questions et voir les mesures qui pourraient constituer des réformes susceptibles de dopper la croissance de son économie. Parmi les leçons à tirer, il conviendrait de citer la nécessité :

En matière de planification,

▪ **Au niveau du cadre de planification, de :**

- renforcer le rôle du Gouvernement notamment dans la promotion des investissements domestiques sans omettre de placer le secteur privé au cœur de la création des richesses ;
- définir clairement un cycle de planification précisant les périodes d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du plan ;
- considérer les divers horizons de planification que sont le long terme (la vision), le moyen terme (cinq ans) et le court terme (le budget annuel). Une telle approche permettrait que l'exécution du budget de l'Etat dans le cadre des CDMT soit le reflet de la mise en œuvre du PNSD.

▪ **Au niveau du processus de planification :**

- privilégier une approche intégrée prenant en compte le niveau national, provincial et local de sorte que la mise en œuvre du plan soit l'affaire de tous les citoyens et ce, à tous les échelons du démembrement de l'Etat ;
- harmoniser et intégrer les plans sectoriels dans le plan national de sorte à créer une synergie d'actions.

▪ **Au niveau de la mise en œuvre :**

- mettre en place une seule entité de suivi de la mise en œuvre du PNSD ;
- créer des services de suivi-évaluation dans tous les ministères ;
- renforcer les capacités de toutes les structures impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan.

En matière de gouvernance,

▪ **Dans le secteur public, de :**

- veiller à la promotion de la bonne gouvernance ;
- promouvoir la méritocratie dans l'administration publique ;
- renforcer le partenariat public privé dans les investissements publics ;
- renforcer les capacités des structures de promotion de la bonne gouvernance ;
- promouvoir la décentralisation fiscale ;
- accorder aux provinces des initiatives de réformes économiques ;
- respecter l'orthodoxie budgétaire en veillant à une gestion rigoureuse du budget ;
- mobiliser l'épargne domestique par l'amélioration du taux de bancarisation, l'inclusion financière (monde rural) et la réduction du coût d'accès aux services financiers.

▪ **Dans le secteur privé, de :**

- encourager davantage les joint-ventures entre entreprises étrangères et domestiques afin d'assurer le transfert de technologie ;
- promouvoir davantage des zones économiques spéciales pour le développement des industries orientées vers l'exportation (les industries manufacturières). Des incitations et facilités pourraient alors être accordées aux entreprises exportatrices ;
- poursuivre l'assainissement de l'environnement des affaires afin d'attirer les capitaux extérieurs ;
- promouvoir les industries orientées vers l'exportation (les industries manufacturières) ;
- accroître le financement des PME via la création d'un fonds de garantie destiné à aider les PME qui ont des antécédents insuffisants ou manquent de garantie pour obtenir des facilités de crédit.

Pour le reste, il importera de :

- encourager véritablement la production pour atteindre et maintenir des taux de croissance économique à deux chiffres, susceptibles de favoriser l'émergence à terme du pays ;
- consolider les acquis de l'amélioration du climat des affaires et favoriser les mutations positives pour attirer le maximum d'investissements, notamment en réduisant le temps nécessaire au dénouement des opérations d'importation et d'exportation des marchandises ;
- diversifier l'économie ;
- approfondir les réflexions sur l'opportunité des zones franches et de libre-échange en termes d'avantages et de coûts ;
- mener des études sur l'impact du commerce électronique en RDC et accélérer celles relatives à son encadrement ;
- améliorer la structure du commerce extérieur du pays pour le rendre moins dépendant des produits miniers ;
- augmenter la part des produits à forte valeur ajoutée dans les exportations ;
- envisager la relance des banques publiques à vocation sectorielle pour répondre aux besoins de financement des projets de développement à moyen et long termes ;
- promouvoir le secteur du tourisme au regard de ses potentialités ;
- coupler les efforts de décentralisation à ceux du développement économique des entités territoriales en les dotant des infrastructures de base viables ;
- renforcer la coopération entre les entrepreneurs congolais et les opérateurs économiques chinois.

Il convient tout de même de mentionner que le développement de la Chine n'a pas que des côtés positifs. Vu d'un autre angle, il présente des tares. En particulier, vu de l'intérieur, le miracle chinois est à nuancer lorsque l'on s'accorde avec L. KIN CHI (2005). Pour leur part, Jean-Marc QUITTE et Richard MAIRE (2011) indiquent que « la Chine et l'Inde sont les deux plus gros « états-baleines » de la planète. Pour ces deux pays, le rattrapage dans la course au développement a profité d'une population considérable et des avantages techniques et scientifiques accumulés dans les sociétés occidentales depuis 50 ans. Le boom urbain est le moteur de la croissance économique qui a engendré notamment une oligarchie et la formation d'une classe moyenne qui consomme et voyage. Mais le fossé se creuse de plus en plus entre riches et pauvres. Une telle mutation s'accompagne d'impacts environnementaux considérables, avec l'exemple des « villages du cancer » en Chine et l'emploi massif des pesticides en Inde. »

Ce sont notamment ces questions environnementales, d'équité et de droits de l'homme qui conduisent différents auteurs, tout en reconnaissant l'exploit de la Chine, particulièrement durant « les trente ans qui l'on changée » pour reprendre l'expression de C. PUEL (2011), à relativiser les progrès accomplis.

## 6 CONCLUSION

Une expérience qui réussit devrait servir d'exemple. La Chine a su compter sur elle-même et mener à bien des réformes d'envergure pour une mutation complète de son économie en quelques décennies. La République Démocratique du Congo est en mesure de faire autant, surtout que ses dotations naturelles, si exploitées suivant un plan sagement mis en place et exécuté dans l'intérêt du pays, peuvent lui permettre d'espérer en un avenir meilleur. Cependant, il faudra une forte volonté politique, un système efficace de suivi-évaluation des réformes structurelles courageuses déjà ciblées, une détermination dans la lutte contre les antivaleurs et une quête effrénée de justice sociale pour asseoir un véritable patriotisme.

Chaque secteur concerné devrait capitaliser ses opportunités pour que l'élan de 2001 ne s'estompe pas et que la résilience de l'économie congolaise ne se révèle pas être un mur de glace qui fond aux premiers rayons de morosité de la conjoncture internationale. La préservation et la consolidation des acquis économiques et financiers devraient être le leit motiv de tout citoyen, de l'huissier de l'administration publique au plus haut fonctionnaire élevé en dignité.

Quant au reste, si la destruction du pays a pris des décennies, sa reconstruction ne pourra qu'en demander au moins autant et ce, si et seulement si la machine de la production basée sur des réformes bien conçues reprenait son service pour des dizaines d'années. En somme, l'émergence est une question de travail et de temps, le développement étant un long et lent processus que seuls

quelques rares nations parviennent à accélérer. Pour y parvenir, il convient de faire un double pas, celui du respect du plan et de son évaluation rigoureuse.

Sans planification, on navigue à vue, on se félicite de peu. Sans évaluation, on ne corrige pas son itinéraire, même lorsque l'on va droit sur un mur. Sans les deux, on recule en pensant avancer avec des réformes vieilles de trente ans mais qui n'ont jamais vu le jour. Et puisque le long terme est fait de courts termes, la RDC a intérêt à commencer par la mise en œuvre cohérente des mesures urgentes pour la stabilisation et la relance de son économie, sans quoi toutes les échéances du PNSD seront reportées.

A propos des échéances, les réalisations à fin 2016 et les projections actualisées en matière de croissance économique indiquent un écart incommensurable entre les prévisions du plan. Le scénario retenu s'est révélé trop optimiste. Alors que des taux de croissance de deux chiffres étaient annoncés dans le PNSD, le récent exercice de cadrage macroéconomique 2017-2019 table sur une moyenne inférieure à 5 % pour la période considérée.

Un ajustement s'impose donc, les repères devant rester techniques et objectifs plutôt que politiques et politiques. Des discussions dans une dynamique plus participative permettraient de contribuer à cet ajustement qui montrera clairement que les premières échéances étaient trop osées, quoi qu'il importe d'élever la barre pour progresser.

Certes, les dirigeants doivent croire en un Grand Congo mais devraient aller au-delà d'une simple vision, d'un simple rêve, pour transformer le potentiel en réel, l'escompté en effectif. Sinon, les analyses de la CIA faites en 2012 selon lesquelles « un grand nombre de pays actuellement vulnérables ou fragiles - tels que l'Afghanistan, la RDC et la Somalie – resteront probablement vulnérables au cours des 15-20 prochaines années » (National Intelligence Council, 2013, p. 81) se révéleront avoir été exactes.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA Michel et LEMOINE Françoise, « *La nouvelle frontière de la croissance chinoise* », in *L'Economie mondiale 2011*, Ed. La Découverte, Collection Repères, Paris, 2010, p. 32-49
- ANSOFF H. I., « Critique of Henry Mintzberg, The Design School – Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », in *Strategic Management Journal*, n° 12 : 6, 1991, p. 449-461
- ARAM J. D. et COWAN S. S., « Strategic planning for increased profit in small business », in *Long Range Planning*, n°23: 6, 1990, p. 63-70
- ARMSTRONG J. S., « The value of formal planning for strategic decisions », in *Strategic Management Journal*, n°3 : 3, 1982, p. 197-211
- BEN-SHAKHER G., BAR-HILLEL M., BILU Y., et SHEFLER G., « Seek and ye shall find : Test results are what you hypothesize they are », in *Journal of Behavioral Decision Making*, n°11, 1998, p. 235-249

- BERTHELEMY Jean-Claude et VAROUDAKIS Aristomène, « Quelles politiques pour un décollage économique ? », in *Cahier de politique économique* – OCDE, n°12, 1996
- BOYD, B. K. et REUNING-ELLIOTT E., « A measurement model of strategic planning », in *Strategic Management Journal*, n°19, p. 181–192
- BRESSER R.K. et BISHOP R.C., « Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical explanations », in *Academy of Management Review*, n°8, 1983, p. 588-599
- BREWS P. J. et HUNT M. R., « Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate », in *Strategic Management Journal*, n°10:20, 1999, p. 889-913
- CHASSIN Lisa, *Les caractéristiques et enjeux de l'émergence de la classe moyenne chinoise : vers l'édification d'un nouveau profil chinois*, Mémoire de Recherche, Toulouse, IEP de Toulouse, 2011
- CHICOTE Serna Luis, « Note sur la "philosophie" du Plan de développement », in *Tiers-Monde*, tome 8, n°32, L'Espagne à l'heure du développement, 1967, pp. 859-870
- CHOW, G. C., « Economic Planning in China », in *CEPS Working Paper*, n°219, Princeton University, 2011
- DEAN J. W. et Sharfman, M. P., « Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness », in *Academy of Management Journal*, n°39, 1996, p. 368-396
- DOMENACH J.-L., 2009 – *La Chine m'inquiète*. Paris : Perrin, coll. « Tempus », éd. revue et augmentée, 278 p
- FOUZANET Isabelle, MONTEIL Amandine, YI Ren, « Chronologie chinoise du lancement de la politique de réforme à aujourd'hui », in *Outre-Terre*, n° 15, 2/2006, p. 493-498
- GLAISTER K. W., DINCER O., TATOGLU E., DEMIRBAG M. et ZAIM, S., « A causal analysis of formal strategic planning and firm performance Evidence from an emerging country », in *Management Decision*, n°46(3), 2008, 365-391
- HOUGH JILL. R. et WHITE M. A., « Environmental dynamism and strategic decision-making rationality : an examination at the decision level », *Strategic Management Journal*, n°24, 2003, p. 481–489
- KERNEN Antoine et ROCCA Jean-Louis, « La réforme des entreprises publiques en Chine et sa gestion sociale. Le cas de Shenyang et du Liaoning », in *Les études du CERI*, n° 37, janvier 1998
- KIN CHI L. dir., 2005 – *Le miracle chinois vu de l'intérieur. Points de vue d'auteurs chinois*. Paris : Éditions Syllepse, Centre Tricontinental, coll. « Alternatives Sud », 183 p.
- KUKALIS S., « Determinants Of Strategic Planning Systems In Large Organizations: A Gontingency Approach », *Journal of Management Studies*, n°28:2, 1991, p. 143-160
- LAFARGUE François, « Des économies émergentes aux puissances émergentes », in *Question internationales* (septembre-octobre 2011), n°51, p. 101
- LE CORRE Phillipe et SEPULCHRE Alain, *L'offensive chinoise en Europe*, Fayard, 2015
- LEMOINE Françoise, « Réformes et finances publiques en Chine », in *Economie prospective internationale*, n° 16, 4<sup>ème</sup> trimestre 1983

- LEMOINE Françoise, *L'économie de la Chine*, Ed. La Découverte, Collection Repères, 4<sup>ème</sup> édition, 2006
- LI Chunyan, *Réussir sur le marché chinois*, Groupe Eyrolles, Paris, 2015, 248 p.
- LO Moubarack, *L'émergence économique des nations : définition et mesure*, inédit, à consulter via le lien
- MASSE Pierre, « Repenser le Plan », in *Revue économique*, volume 31, n°5, 1980, pp. 813-819
- MILLER C. C., « Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding », *Journal of Behavioral Decision Making*, n°21, 2008, p. 598-620
- MILLER C. C., et CARDINAL L. B., « Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research », in *Academy of Management Journal*, n°37(6), 1994, p. 1649-1665
- Ministère du Plan et Révolution de la Modernité/RDC, *Plan national stratégique de développement. Note d'orientation du processus d'élaboration*, Kinshasa, 2016, 8 p.
- MINTZBERG H., *Grandeur et Décadence de la planification stratégique*. Dunod, Paris, 1994
- National Intelligence Council, *Le monde en 2030 vu par la CIA (Global trends 2030 : Alternative worlds)*, Traduction faite par DELEZOIDE Vincent et al., Editions des Equateurs, 2013, 302 p.
- PEARCE J. II., FREEMAN E. et ROBINSON, R., The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 1987, p. 658-675
- PORTER, M. E., « What is strategy ? », in *Harvard Business Review*, n°74 (10), 1996, p. 61–78
- PUEL C., *Les trente ans qui ont changé la Chine (1980-2010)*, 2011, Paris : Buchet-Chastet, 523 p.
- QUITTE Jean-Marc et MAIRE Richard, « Chine-Inde : course au développement et impacts socio-environnementaux », in *Les cahiers d'outre-mer*, 2011/1, n°253-254, p. 233-268
- ROBINSON R. B. et PEARCE J. A., « The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations », in *Strategic Management Journal*, n°4 : 3, 1983, p. 197-207
- ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A., Planned patterns of strategic behavior and heir relationship to business-unit performance, *Strategic Management Journal*, n°9 : 1, 1988, p. 43-60
- SAMPEDRO José Luis, « Le Plan de développement espagnol dans son cadre social », in *Tiers-Monde*, tome 8, n°32, L'Espagne à l'heure du développement, 1967, pp. 1033-1041
- RDC, *Plan national stratégique de développement. Vision de la RDC à l'horizon 2050*, Kinshasa, 2016, 76 p.
- ROSTOW Walt W., *The stages of economic growth*, Cambridge, Cambridge University Press, 1960

- SHI Tiajian, « China : Democratic Values Supporting an Authoritarian system », in *How East Asians view democracy ?*, Columbia University Press, 2008, p. 212-218
- SU Zhan, « L'émergence de la Chine et la portée de l'expérience chinoise », in *Revue Études internationales* (décembre 2010), volume xli, n° 4, p. 447.
- SU Zhan, « Participation de la Chine à la nouvelle division internationale du travail », in *Revue Économique et Sociale*, volume 67, n° 1, Suisse, 2009
- THUNE, S. S. et HOUSE R. J., « Where long-range planning pays off: findings of survey of formal and informal planners », in *Business Horizons*, n°13, 1970, p. 81-87
- WALLY S. et BAUM J. R., « Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making », in *Academy of Management Journal*, n°37: 4, 1994, p. 932-956