

# Perspective des **REFORMES ÉCONOMIQUES**

---

25 février 2008

## **Le défi des réformes économiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord**

Anna Nadgrodkiewicz

### **Aperçu de l'article**

- La clé de la réussite de réformes dans la région Moyen-Orient - Afrique du Nord (MENA) consiste à se baser sur les liens entre gouvernance démocratique et économies de marché.
- Les pressions démographiques, un secteur public inefficace et la nécessité d'une diversification économique par le secteur privé figurent parmi les principaux défis que rencontrent les pays de la région MENA.
- Des réformes utiles requièrent de s'éloigner des monopoles d'État sur le pouvoir politique et économique enracinés.

*Pour commenter cet article, veuillez visiter le recueil du CIPE: [www.cipe.org/blog](http://www.cipe.org/blog)*

---



publiée par

**Le Centre international pour l'entreprise privée**

est affiliée à la Chambre de commerce américaine

1155 Fifteenth Street NW · Suite 700 · Washington, DC 20005 · États-Unis

Tél: (202) 721-9200 · [www.cipe.org](http://www.cipe.org) · courriel: [cipe@cipe.org](mailto:cipe@cipe.org)

## Introduction

Une transition démographique qui s'intensifie dans la région Moyen-Orient – Afrique du Nord (MENA) requiert la création de quelque 100 millions de nouveaux emplois au cours de la prochaine décennie afin de répondre aux besoins du nombre croissant d'entrants sur le marché du travail. Entre-temps, des secteurs publics inefficaces et des secteurs privés restreints font preuve d'une capacité limitée à fournir suffisamment d'emplois.

La région MENA est confrontée à un choix crucial. Les lacunes des réformes économiques passées et la vague croissante de chômage des jeunes balayant la région présentent une crise massive de la main-d'œuvre et une instabilité sociale potentielle vu qu'une vague croissante de chômage des jeunes balaye la région. Toutefois, les pays de la région MENA peuvent également avoir une

occasion unique de croissance et de développement durables, si les réformes institutionnelles qui auraient dû être achevées il y a longtemps – tant économiques que politiques – sont introduites. Une telle aubaine démographique ne peut se concrétiser que si le secteur privé plus large a une chance de diriger la croissance économique et la création d'emplois.

La longue expérience du CIPE dans le monde suggère que la clé de la réussite des réformes réside dans la compréhension des interconnexions étroites entre des marchés qui fonctionnent bien et la gouvernance démocratique. Ils reposent tous deux sur le même ensemble de valeurs fondamentales et requièrent des structures de gouvernance bonnes et ouvertes à tous qui facilitent la participation de la communauté professionnelle plus large aux réformes. Si l'idée que l'entreprise est un monolithe et parle d'une seule voix est une perception erronée courante, en fait, la

**Figure 1. Valeurs fondamentales communes des systèmes et des marchés démocratiques**

### *Gouvernance démocratique* *Économie de marché*

- Suffrage universel
- Élections libres, justes, contestées, et périodiques
- Séparation des pouvoirs (législatif, exécutif, judiciaire)
- Liberté d'organisation et pétition le gouvernement
- Liberté de parole, médias indépendants

**État de droit**  
**Concurrence**  
**Participation**  
**Transparence**  
**Responsabilité**  
**Liberté**  
**Égalité**  
**Réceptivité**

- Droits de propriété sécurisés, contrats
- Entreprises privées sont le moteur de l'économie
- Allocation des ressources efficace et compétitive (fondée sur les prix)
- Rôle limité du gouvernement dans l'économie
- Libre échange et liberté d'investissement

majorité des intérêts commerciaux légitimes ne sont souvent pas représentés dans le processus politique. C'est le cas dans les pays de la région MENA, où une poignée d'élites puissantes monopolisent l'accès au gouvernement tandis que la crise des sociétés plus petites et des entrepreneurs informels passe largement inaperçue. Le défi – et l'opportunité – consiste à habiliter des segments des sociétés MENA, négligés depuis longtemps, et à créer des économies plus productives capables de tirer profit de la démographie changeante de la région.

## Le défi de la MENA

En 2006, la croissance du PIB de la région MENA était de 6,3 pour cent, le plus élevé sur plus d'une décennie. Les investissements directs à l'étranger (IDE) sont également montés en flèche : le record de 24,4 milliards d'USD de l'année a marqué une augmentation de près de 40 pour cent d'une année à l'autre et était trois fois supérieur aux chiffres de 2004<sup>1</sup>. À l'exception du Maroc frappé par la sécheresse, la croissance est restée forte en 2007, les investissements atteignant des records au cours de cette année-là. Dans le même temps, les pays qui ont vanté les mérites des réalisations économiques sont ceux qui occupent les dernières places dans les indicateurs de gouvernance et de liberté politique. Comment ces tendances apparemment contradictoires sont-elles réconciliées ?

Ces chiffres impressionnants de croissance et d'investissement ont incité certains à considérer les réformes économiques de la région MENA comme une réussite, et l'absence de réformes politiques, comme une chose sans lien apparent qui devrait être considérée à part. Toutefois, cette logique est étayée par des hypothèses

erronées quant à l'essence des réformes du marché et au sens de la démocratie. Les économies de marché ne peuvent exister sans systèmes démocratiques qui protègent les droits de propriété et qui permettent la participation à l'économie – ouverte à tous sur un pied d'égalité. La démocratie ne peut pas à son tour se réaliser en l'absence de marchés libres car l'ordre économique basé sur le marché et la gouvernance démocratique sont complémentaires et partagent les mêmes valeurs fondamentales. En conséquence, les réformes qui contribuent à créer des économies de marché encouragent également des institutions démocratiques, et doivent être poursuivies parallèlement étant donné qu'il s'agit en l'essence des deux faces d'une même pièce.

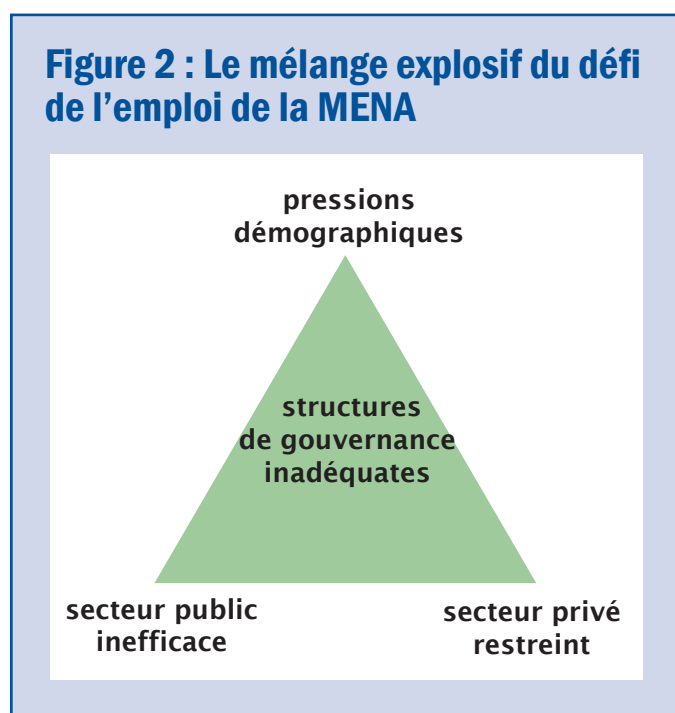
La récente montée dans les indicateurs macroéconomiques de la région est alimentée par l'augmentation des prix du pétrole plutôt que par une productivité accrue ou une meilleure gouvernance. Toutefois, la mise en œuvre de ces réformes institutionnelles jumelles est essentielle pour aller de l'avant. La région MENA se compose d'économies<sup>2</sup> qui dépendent fortement des recettes extérieures – provenant essentiellement du pétrole. Ces recettes financent le contrat social de la région, qui remontent à plusieurs décennies, où l'État domine l'économie et limite les libertés politiques en échange de la fourniture d'emplois et d'aide sociale. La transition démocratique en cours rend le modèle existant d'État rentier inefficace et incapable d'absorber la main-d'œuvre croissante. Ceux qui ont suivi d'autres indicateurs en effervescence de la région MENA – le nombre de jeunes mécontents et au chômage – peuvent clairement voir que les grandes réformes sont encore nécessaires afin d'éviter la crise du chômage imminent.

« Dans les années 30 et 40, peut-être même au début des années 50, les citoyens de la région MENA n'attendaient pas du secteur public qu'il s'occupe d'eux. La plupart des Égyptiens, par exemple, travaillaient dans le secteur privé. Nous parlons encore des mêmes Égyptiens aujourd'hui. Ils sont encore musulmans. Dès lors, qu'est-ce qui a changé ? Je pense que c'est le modèle de développement : il a créé de nouvelles attentes sociales, de nouvelles normes, comme le fait que l'État prendrait tout le monde en charge. Maintenant, si vous voulez appeler cela "culture", ne vous gênez pas, mais empiriquement, vous ne pouvez pas défendre cette position. La culture ne change pas aussi vite. Ce qui est généralement baptisé "culture", c'est simplement l'omniprésence de certaines normes et attentes qui découlent des 50 dernières années d'économies gérées par l'État dans la région. »

- Tarik Yousef,  
professeur à l'université  
de Georgetown  
(Source : entrevue du CIPE)

## Scénario apocalyptique ou conjoncture favorable ?

Les rangs des chercheurs d'emploi se gonflent dans la région MENA, mettant la pression sur les systèmes économiques et politiques existants. Au cours des années à venir, cette augmentation de la population jeune continuera à ajouter des millions de nouveaux entrants sur le marché du travail. Les intégrer suppose la création de 80 millions de nouveaux emplois pour 2020, ou 100 millions, si l'on tient compte des jeunes actuellement au chômage<sup>3</sup>. Si le défi urgent de l'emploi n'est pas relevé, des scénarios sombres de conflit social intensifié voire de violence interne peuvent s'ensuivre<sup>4</sup>.



Il ne s'agit toutefois pas du seul avenir possible. La croissance démographique de la MENA peut devenir une opportunité de croissance économique durable sans précédent si les nouveaux entrants sont employés de manière productive, augmentant ainsi les épargnes et l'investissement<sup>5</sup>. C'est ce qui s'est passé en Asie de l'Est dans les années 80 et 90, donnant naissance aux « tigres asiatiques. » Ces pays ont bénéficié d'investissements dans la santé et l'éducation plus tôt, ont réussi à créer de nombreuses opportunités d'emploi et ont atteint de

niveaux de croissance records. Aujourd'hui, la MENA bénéficie d'une opportunité similaire. Il faut toutefois s'attaquer d'abord aux principaux éléments du mélange explosif de la région.

## Mélange explosif de la MENA

Les gouvernements de la région MENA, incapables de répondre aux pressions démographiques croissantes, ne peuvent plus garantir des niveaux d'emploi suffisants dans le secteur public pour gérer les attentes sociales. Malheureusement, les vastes cohortes de diplômés ne sont pas qualifiées ou iront travailler ailleurs. L'informalité, la corruption et le copinage généralisés minent le secteur public en tant qu'employeur alternatif, et l'absence de gouvernance démocratique fait qu'il est difficile pour les gouvernements de la région de solliciter la société sur des façons de réformer l'économie. Il n'est pas surprenant que les réformes aient jusqu'ici été limitées et incomplètes.

La diminution du taux de mortalité infantile et l'augmentation de l'espérance de vie dans les années 70 et 80 sont à l'origine de la croissance démographique rapide actuelle. En 2000, la main-d'œuvre de la MENA se composait de quelque 104 millions de travailleurs, mais en 2020, selon les prévisions, ce chiffre s'élèvera à 185 millions<sup>6</sup>. Sans une augmentation correspondante de la création d'emplois, le résultat est un taux de chômage élevé. Les estimations exactes varient selon les sources, mais il est incontesté que le taux de chômage dans les pays de la région MENA est très élevé. Selon les estimations préliminaires de l'OIT pour 2007, il s'élève à 11,8 pour cent au Moyen-Orient et à 10,9 pour cent en Afrique du Nord, et est le plus élevé du monde. En Afrique du Nord, le nombre total de chômeurs a augmenté de près de 25 pour cent au cours des dix dernières années, et de 33 pour cent au Moyen-Orient. La région MENA a également le taux d'emploi par habitant le plus faible et le taux de participation de la main-d'œuvre le plus faible du monde, en particulier parmi les femmes et les jeunes<sup>7</sup>.

Le taux de chômage des femmes et des jeunes est bien plus élevé que dans la population générale de la région MENA. En Afrique du Nord, le taux de

chômage des femmes en 2007 était en moyenne de 16,2 pour cent, comparé à 9 pour cent des hommes, et le risque de chômage d'un jeune était trois fois supérieur à celui d'un adulte. Au Moyen-Orient, le nombre de femmes sans emploi a augmenté de 50 pour cent depuis 1997, et le taux de chômage des jeunes reste extraordinairement élevé, avec 23,8 pour cent<sup>8</sup>. Il est assez curieux que le taux de chômage soit le plus élevé chez les jeunes ayant un niveau d'instruction moyen et supérieur. Le niveau d'instruction au Moyen-Orient a fortement augmenté au cours des deux dernières décennies, à l'instar des ambitions des jeunes d'obtenir un emploi bien rémunéré au gouvernement.

## Secteur public inefficace

Les salaires payés par le gouvernement dans la région MENA sont extrêmement élevés : dans les années 90, ils étaient environ 33 pour cent supérieurs à ceux du secteur privé<sup>9</sup>. Il s'agit d'un cas unique au monde, étant donné que les salaires dans le secteur public sont généralement inférieurs. Dans la MENA, les personnes ayant un niveau d'instruction moins élevé ne peuvent prétendre à un emploi au gouvernement, mais réussissent à trouver un emploi moins rémunéré, tandis que celles qui ont de meilleurs diplômes préfèrent se couvrir et rester au chômage tout en attendant des opportunités dans le secteur public.

La garantie d'un emploi au gouvernement pour les personnes instruites fait partie du contrat social de la région MENA, et est parfois énoncée comme une politique officielle (en Égypte, par exemple). En conséquence, le secteur public est devenu une importante source d'emploi pour une grande partie de la population de la région MENA, cimentant sa loyauté envers des régimes autocratiques grâce à des salaires élevés, des avantages sociaux et une sécurité d'emploi à vie. L'emploi dans le secteur public représente

environ 33 pour cent de l'emploi total dans la région, et plus de 70 pour cent parmi les ressortissants du Conseil de coopération du Golfe, la plupart au sein du gouvernement central. Il s'agit d'un chiffre excessif, comparé aux 27 pour cent dans le monde et aux 13,5 pour cent seulement dans les pays de l'OCDE<sup>10</sup>. Le gouvernement central fournit le gros des emplois du secteur public.

« Lorsque les agences internationales envoient par avion leurs consultants dans les tours de verre étincelantes des quartiers élégants de la ville afin qu'ils se réunissent avec le 'secteur privé' local, elles ne parlent qu'à une partie du monde des affaires. Les puissances économiques émergentes des pays en développement sont les éboueurs, les fabricants d'appareils et les sociétés de construction illégales qui se trouvent quelques rues plus loin. »

- *Hernando de Soto, président de l'Institut pour la liberté et la démocratie, Pérou*  
(Source : "Citadels of Dead Capitals", Reason, mai 2001 )

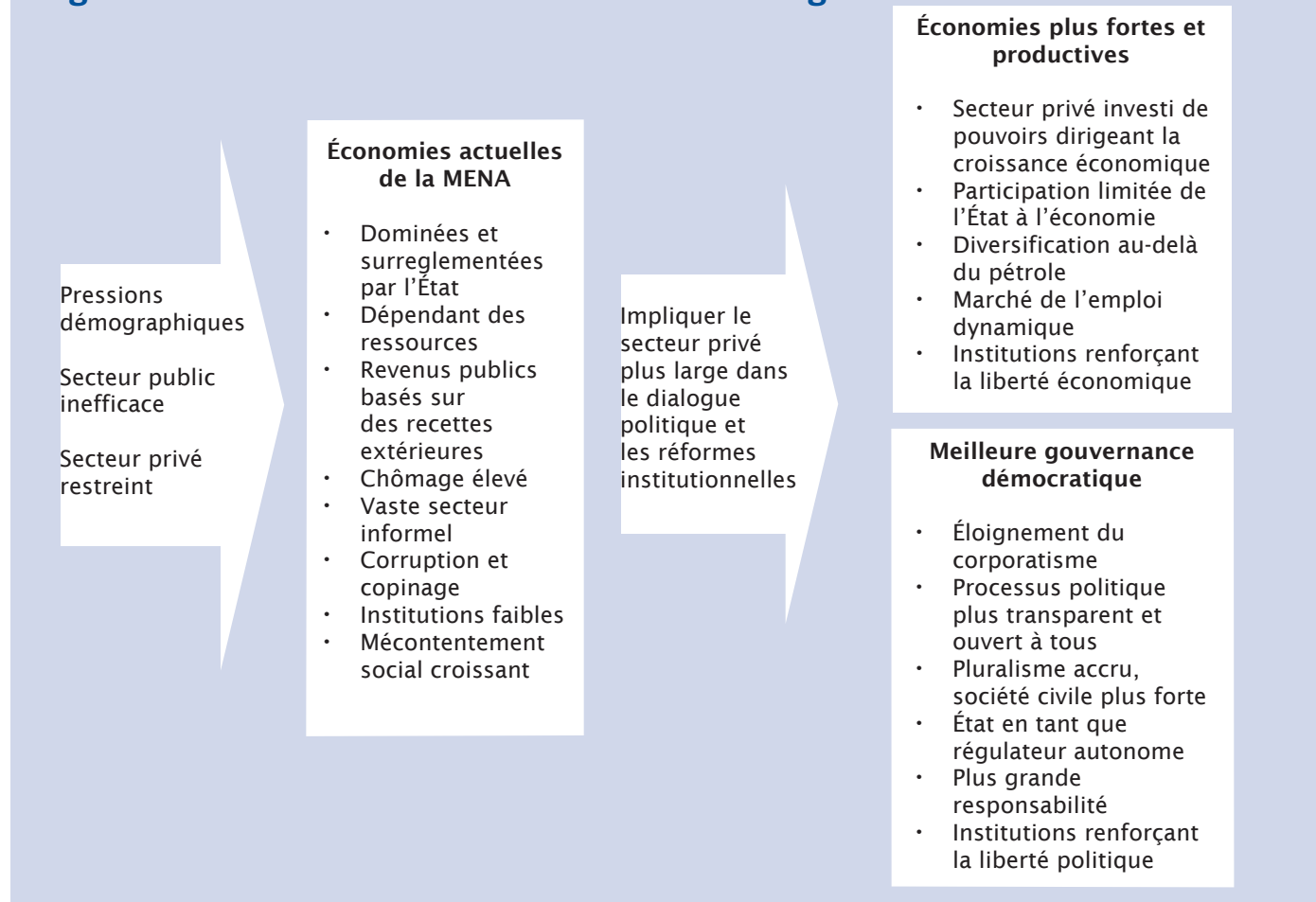
Le résultat de décennies de telles incitations faussées est qu'une grande partie du capital humain de la région est piégé de manière improductive. Bien que la mesure dans laquelle cela a réduit la croissance économique ne soit pas totalement claire, des études estiment qu'entre 1985 et 1995, la perte de croissance du PIB du fait d'un emploi excessif dans le secteur public était de 8,4 pour cent<sup>11</sup>. La masse salariale formant une spirale incontrôlable a fini par obliger les gouvernements des pays de la région MENA à limiter la croissance de l'emploi dans le secteur public. Toutefois, les états de la MENA emploient encore un nombre disproportionné de fonctionnaires

et dominant l'économie par le biais d'entreprises publiques inefficaces.

## Secteur privé restreint

Le modèle économique centré sur l'État qui domine dans la MENA a fortement retardé le développement du secteur privé. Le secteur privé représente en moyenne moins de 50 pour cent du PIB de la région et se concentre encore dans un petit nombre de grandes sociétés bénéficiant d'une protection gouvernementale. Par contre, un grand nombre de petites entreprises informelles fournissent la plupart des emplois, mais restent limitées par l'absence d'accès au crédit, aux marchés et aux droits légaux<sup>12</sup>.

### Figure 3. Vers un nouveau contrat social dans la région MENA



Faire des affaires dans une grande partie de la région MENA est un défi, en particulier dans le domaine du lancement d'une affaire, de la protection des investisseurs et de l'application des contrats. Selon les indicateurs les plus récents de *Doing Business*, les trois pays les plus peuplés de la région MENA – l'Égypte, l'Iran et l'Algérie – occupent respectivement le 126e, la 135e et le 125 rang sur 178 pays évalués. Bien que l'Égypte ait été reconnue comme le principal réformateur mondial dans le classement 2008 de *Doing Business*, obtenant une note « amélioré » dans cinq des dix domaines étudiés, elle a encore beaucoup de pain sur la planche pour que les réformes économiques s'accompagnent d'un changement politique. En effet, l'Égypte, a reçu des notes moins bonnes dans le sondage 2008 *Freedom in the World*, du fait de la répression accrue des dissidents politiques après les élections présidentielles de 2005.

Les contraintes à la croissance du secteur privé sont profondément ancrées dans l'héritage corporatiste de la région, où l'État est le principal acteur de l'économie plutôt d'un régulateur impartial autonome. Les grandes sociétés liées à des responsables d'État peuvent manipuler les règles à leur avantage. Les sociétés plus petites sont confrontées à des règles du jeu déloyales et doivent travailler de manière informelle ou avoir recours aux pots-de-vin. En fait, un grand nombre des citoyens de la région vivent du secteur informel. La principale explication de l'omniprésence de l'informalité dans la région MENA réside dans l'inadéquation des institutions garantissant les droits de propriété privée et permettant l'esprit d'entreprise légal, conditions largement inaccessibles aux pauvres. En conséquences, deux systèmes économiques très distincts coexistent, littéralement, côte à côte.

## Une voie vers des réformes efficaces

Aussi décourageante que puisse paraître la tâche de procéder à des réformes approfondies, il n'y a aucune raison de croire que la région MENA ne peut être à la hauteur. Les accords politiques et économiques actuels n'ont rien d'intrinsèque, et les arguments concernant des raisons culturelles soi-disant insurmontables justifiant la subsistance du modèle rentier sont déplacés. Le pilier manquant est une meilleure gouvernance démocratique qui pourrait fournir aux réformes nécessaires un sentiment d'appropriation sociale et de participation de la masse.

Toute ligne de réformes fructueuse doit tirer profit de la transition démographique MENA et transforme son résultat d'une crise du chômage redoutée en une occasion unique de croissance économique endogène. Le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP) signale qu'une telle occasion démographique ne se présente qu'une seule fois pour un pays donné. Le passage d'un taux de mortalité et de fertilité élevé à un taux bas crée un « bonus démographique » unique – à mesure que la population active augmente par rapport aux personnes à charge, qu'elles soient jeunes ou âgées, le potentiel de croissance économique monte en flèche. La condition préalable nécessaire est la création d'emplois suffisants, et cela ne peut être obtenu que dans un cadre de gouvernance ouvert et réceptif<sup>3</sup>.

La région MENA a besoin d'un nouveau contrat social qui permettrait une meilleure gouvernance. Les efforts de réforme passés étaient non seulement sélectifs et incomplets, ils manquaient surtout de qualité participative. Des politiques descendantes étaient poursuivies par les élites au pouvoir et les technocrates étrangers, qui ont contribué au sentiment de fossé entre les réformateurs et la société dans son ensemble. L'expérience du CIPE montre qu'une approche plus

efficace de la réforme peut se fonder sur les principes suivants:

- Des réformes économiques et politiques approfondies sont inextricablement liées et devraient être poursuivies simultanément.
- Des réformes descendantes ne sont pas viables car elles n'ont pas les avantages d'une participation plus large de la société, d'une connaissance et d'une appropriation locales.

« Les institutions forment la structure d'incitation d'une société, et les institutions politiques et économiques sont donc les facteurs sous-jacents qui déterminent les résultats économiques. (...) Les régimes politiques déterminent fortement les résultats économiques car ils définissent et appliquent les règles économiques. (...) La difficulté de transformer radicalement les économies dépend de la nature des marchés politiques et, comme facteur sous-jacent, des systèmes de croyances des acteurs. »  
- Douglass C. North, lauréat du prix Nobel d'économie  
(Source : "Economic Performance through Time", conférence des prix Nobel, 3 décembre 1993)

- S'il participe au processus d'élaboration des politiques, le secteur privé (au-delà des simples sociétés de copinage) peut apporter des solutions au défi du chômage de la MENA.

Le secteur privé peut donner des perspectives cruciales concernant l'élaboration des politiques économiques. Après tout, les entrepreneurs locaux sont les mieux placés pour identifier les contraintes à la conduite des affaires et peuvent formuler des recommandations politiques. Une manière d'habiliter ces entrepreneurs locaux passe par la défense des politiques publiques appliquées par des associations professionnelles indépendantes, des chambres de commerce et des groupes de réflexion économiques.

Perçue comme un effort visant à façonner des politiques publiques particulières de manière ouverte et transparente, la défense des politiques peut cibler des lois et d'autres actes législatifs, règlements, décrets ou décrets-lois, etc. afin qu'ils reflètent mieux le besoin social d'un processus d'élaboration des politiques amélioré et de politiques plus efficaces.

La communauté professionnelle plus vaste (y compris les petites entreprises, les entreprises informelles et les sociétés détenues par des femmes) peut soutenir et demander de manière ouverte et transparente des politiques – pas des faveurs – qui bénéficient à un

large éventail d'entrepreneurs. Ces politiques sont bénéfiques pour l'économie dans son ensemble et encouragent la gouvernance démocratique. Associer ainsi le secteur privé au dialogue politique peut aider la région MENA à redéfinir son contrat social.

## Le défi et l'opportunité de réforme

La Banque mondiale estime que la région MENA a besoin d'un taux de croissance annuel durable du PIB de 6 à 7 pour cent pour absorber les nouveaux entrants du marché du travail. La croissance s'est accélérée après 2000, depuis la faible moyenne de 3,6 pour cent pour la

période 1996-1999, mais ce boom lié au pétrole profite de manière disproportionnée aux États du Golfe, riches en pétrole et importateurs de main-d'œuvre. Dans les pays où la main-d'œuvre abonde et où la création de nouveaux emplois est la plus importante, la croissance est restée variable, ralentissant même. La principale priorité de la région est donc de changer ce paradigme et de soutenir un taux de croissance élevé dans toute la MENA afin d'absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail.

Les pays de la MENA reconnaissent de plus en plus que pour soutenir la croissance et créer des emplois,

### Les réussites des réformateurs locaux

**L'Egyptian Junior Business Association (EJB)** offre une plateforme de coopération entre les jeunes et les entrepreneurs partisans des réformes. Le CIPE a travaillé avec l'EJB au développement du premier programme national d'activités (National Business Agenda) pour la jeunesse en Égypte. Publié annuellement, le programme est devenu un outil de défense clé et a marqué un tournant dans le dialogue politique public-privé. Il a attiré l'attention des décideurs politiques sur la nécessité de décentraliser les agences gouvernementales, sur un « guichet unique » pour les investisseurs, sur une concurrence et des lois de protection des consommateurs améliorées, et sur des réformes de la fiscalité et des droits de douane. Le CIPE a également travaillé avec l'EJB sur un manuel de la gouvernance d'entreprise pour les entreprises familiales, associant en particulier les jeunes, les femmes et les secteurs défavorisés de la société égyptienne aux réformes. Pour de plus amples informations, veuillez consulter [www.cipe.org](http://www.cipe.org) et [www.ejb.org.eg](http://www.ejb.org.eg) (en anglais)

**Le Center for Private Sector Development (CPSD)** est une filiale de la Palestinian Businessmen Association et l'une des principales institutions de défense. Depuis sa création en 2001, le CPSD a travaillé avec le CIPE pour améliorer le climat des affaires et la gouvernance des sociétés locales. Le CPSD identifie les questions prioritaires qui sont ensuite soumises à un débat public animé, et formule des recommandations politiques poursuivies en collaboration avec les agences compétentes, en général au plus haut niveau de l'exécutif. Le CPSD est également un chien de garde respecté des résultats des institutions et politiques du secteur public palestinien. Le CIPE et le CPSD ont collaboré pour encourager avec succès une culture plus large de la bonne gouvernance et de l'éthique des affaires par le biais de diverses initiatives impliquant les sociétés palestiniennes cotées en bourse, les PME et les instituts d'enseignement supérieur. Pour de plus amples informations, veuillez consulter [www.cipe.org](http://www.cipe.org) et [www.cpsd.ps](http://www.cpsd.ps) (en anglais)

**La Lebanese Transparency Association (LTA)** est une section régionale de Transparency International. En 2006, la LTA et le LGGTF (Lebanon Corporate Governance Task Force), en collaboration avec le CIPE, ont lancé le code libanais de gouvernance d'entreprise pour les PME. La

LTA aide les sociétés à adopter ces principes et travaille à des codes similaires pour les entreprises familiales et les entreprises cotées en bourse destinés à être diffusés et soutenus par le biais de l'Institute of Corporate Governance récemment établi au Liban. Par ailleurs, la LTA et le LCGFT aident le gouvernement à formuler des normes de gouvernance pour le code commercial libanais. Pour de plus amples informations, veuillez consulter [www.cipe.org](http://www.cipe.org) et [www.transparency-lebanon.org](http://www.transparency-lebanon.org) (en anglais)

**L'Institut arabe des chefs d'entreprises (IACE)** est un groupe de réflexion créé par un groupe d'entrepreneurs luttant pour promouvoir une culture d'entreprise en Tunisie. Le CIPE et l'IACE ont collaboré à un sondage national sur la gouvernance d'entreprise – le premier du genre en Tunisie. Les résultats ont révélé que si de nombreuses sociétés reconnaissent en principe la nécessité d'une plus grande transparence et responsabilité et de normes éthiques plus élevées dans leurs pratiques commerciales, 63 pour cent éprouvaient des réticences à le faire dans la pratique, craignant les coûts élevés de ces changements et exprimant une incertitude quant à la manière de les appliquer. L'IACE travaille aujourd'hui à la rédaction de directives pratiques pour les chefs d'entreprise afin de faciliter l'adoption plus aisée des normes de gouvernance d'entreprise. Pour de plus amples informations, veuillez consulter [www.cipe.org](http://www.cipe.org) (en anglais) et [www.iace.org.tn](http://www.iace.org.tn) ou [www.gouvernance-mag.com](http://www.gouvernance-mag.com).

**Le Yemen Polling Center (YPC)** est une organisation non gouvernementale de recherche consacrée à la mise en place d'une société libre, ouverte et démocratique au Yémen. Avec l'aide du CIPE, le YPC a réalisé des sondages importants sur la corruption et les obstacles aux affaires – la première initiative du genre au Yémen. Les résultats ont été communiqués lors de conférences de presse nationales et ont fait l'objet de symposiums où différentes parties prenantes ont discuté des résultats et proposé des solutions. Les partis politiques ont également utilisé ces données de sondage pour former leurs plateformes et mieux répondre aux besoins de leurs électeurs. Il s'agit d'une percée dans le développement démocratique du Yémen, et le sondage devrait être plus apparent dans le cycle d'élections pour le parlement et les conseils locaux en 2009. Pour de plus amples informations, veuillez consulter [www.cipe.org](http://www.cipe.org) et [www.yemenpolling.org/english/](http://www.yemenpolling.org/english/) (en anglais)

ils doivent diversifier les activités du secteur privé. Toutefois, au lieu de cibler les causes institutionnelles profondes, ils se sont surtout concentrés sur plusieurs politiques d'intervention sur le marché du travail parrainées par l'État et d'une efficacité douteuse (travaux publics, microcrédits pour promouvoir le travail indépendant, politiques de nationalisation de la main-d'œuvre, etc.). Si ces politiques augmentent temporairement le nombre d'emplois, elles ne peuvent créer des emplois de qualité et n'abordent pas les causes structurelles sous-jacentes du chômage.

Des réformes utiles requièrent de s'éloigner du monopole d'État sur le pouvoir économique et économique pour se rapprocher d'un système où l'État crée un environnement propice pour que le secteur privé dirige la croissance économique. Ces réformes sont difficiles car elles menacent en dernier lieu les élites au pouvoir. Jusqu'à présent, les dirigeants de la MENA ont préféré ne pas semer le trouble et ont plutôt préservé le statu quo non viable avec seulement quelques changements superficiels. Toutefois, aujourd'hui toutefois, cette stabilité est peut-être plus en péril si des réformes ne sont pas mises en œuvre.

Il n'y a pas de raccourci ni de solution miracle ici ; les réformes prennent du temps. Même l'adoption des lois les plus favorables à la démocratie et au marché est presque inutile si la conduite humaine sur le terrain n'est pas modifiée. Introduire de bonnes lois ne suffit pas si les valeurs qui les sous-tendent ne sont pas internalisées par ceux auxquels elles appartiennent. En conséquence, la réussite à long terme des réformes dépend d'un changement dans les valeurs vers des principes d'équité, de responsabilité et de transparence injectés dans les démocraties et les marchés qui fonctionnent.

Dans le même temps, l'occasion de former de vastes coalitions sociales intéressées par la réussite de la réforme institutionnelle n'a jamais été aussi grande. Les économies de marché qui habiliter des segments plus larges du secteur privé sont capables de relever le défi démographique de la région, mais les mettre en place requerra le renforcement de l'application des principes de bonne gouvernance. Pour que le secteur privé devienne un acteur actif, crédible et informé des

réformes, des améliorations sont nécessaires dans les domaines suivants :

- mettre en place des institutions de marché,
- développer des institutions politiques,
- renforcer l'État de droit,
- habiliter les femmes et les jeunes,
- créer un espace pour le secteur privé,
- améliorer l'accès à l'information,
- permettre les apports du secteur privé,
- lutter contre la corruption.

## L'avenir de la réforme économique dans les pays de la région MENA

Les chiffres de croissance élevés découlant des exportations de pétrole ne suffiront pas à créer les millions d'emplois nécessaires, sauf si les structures sous-jacentes des économies et de la gouvernance des pays de la région MENA sont réformées. Vu l'immensité du défi de l'emploi et le caractère limite des réformes passées, comme l'ont fait remarquer Marcus Noland et Howard Pack, « il n'est pas difficile d'imaginer la région prise au piège d'un cercle vicieux d'appauvrissement, de mécontentement, de militance et de répression. Il ne s'agit pourtant pas du seul avenir. Si le défi de l'emploi dans la région peut être relevé avec succès, sa démographie peut, d'un passif potentiel, devenir un actif précieux<sup>14</sup>. » Afin de saisir cette occasion, les réformes doivent avoir une base plus large et intégrer des éléments de gouvernance démocratique et de marché libre.

Comme première étape, plusieurs éléments de la société civile – dont les organisations du secteur privé – doivent participer au débat public sur les réformes. C'est déjà le cas dans de nombreuses régions, comme le démontre le travail du CIPE avec l'Egyptian Business Association, l'Arab Institute of Business Leaders et de nombreuses autres organisations de la région.

Tout en reconnaissant, comme l'a fait Dani Rodrik, que le secret de la croissance économique, réside dans des innovations institutionnelles propres au pays qui découlent des connaissances et expériences locales<sup>15</sup>, ces organisations se battent pour représenter les voix

populaires de différents entrepreneurs afin de chercher des solutions locales. Ces organisations associent de vastes segments du secteur privé à la conception et à la mise en œuvre des réformes économiques. Elles participent à un dialogue démocratique public-privé sur des questions politiques, conscientes que la réussite des réformes économiques requiert une volonté politique. Enfin, leurs réussites inspirent confiance que des initiatives similaires peuvent être couronnées de succès ailleurs et que le secteur privé plus large peut contribuer à diriger des changements positifs dans la région.

## Notes

<sup>1</sup>Banque mondiale, Middle East and North Africa Region 2007 economic developments and prospects: job creation in an era of high growth, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2007, pp. 1 et 29.

<sup>2</sup>Les pays de la MENA sont les suivants : pays pauvres en ressources et à main-d'œuvre abondante : Cisjordanie et Gaza, Djibouti, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie ; pays riches en ressources et à main-d'œuvre abondante : Algérie, Iran, Irak, Syrie, Yémen ; pays riches en ressources et importateurs de main-d'œuvre : Arabie Saoudite, Bahreïn, Émirats arabes unis Koweït, Oman, Qatar (selon le MENA Region 2007 economic developments and prospects de la Banque mondiale). Vu l'absence d'une définition universellement acceptée de la région et les données disponibles limitées, les références à la MENA dans le présent document peuvent concerner un groupe de pays plus restreint que celui défini dans la source de référence.

<sup>3</sup>Banque mondiale, Valoriser les possibilités d'emploi dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord : vers un nouveau contrat social, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2004, p. 1.

<sup>4</sup>Programme des Nations unies pour le développement, Rapport arabe sur le développement humain 2004 : Vers la liberté dans le monde arabe, New York : PNUD, 2004, p. 19.

<sup>5</sup>Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde 2007 : le développement et la prochaine génération.

<sup>6</sup>Banque mondiale, Valoriser les possibilités d'emploi, p. 1.

<sup>7</sup>Organisation internationale du travail, Tendances mondiale de l'emploi, Genève : OIT, janvier 2008, p. 41.

<sup>8</sup>Ibid., pp. 17 et 20.

<sup>9</sup>Salvatore Schiavo-Campo, Giulio de Tommaso et Amitabha Mukherjee, "Government Employment and Pay in Global Perspective: A Selective Synthesis of International Facts, Policies and Experiences", document de travail de recherche sur les politiques de la Banque mondiale n° 1771, mai 1997, p. 9.

<sup>10</sup>Banque mondiale, Développements récents et perspectives économiques 2005 : booms et gestion des recettes pétrolières, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2005, 55 (données de 2000 ou de l'année la plus proche disponible).

<sup>11</sup>Christopher A. Pissarides et Marie-Ange Venganzones-Varoudakis, "Labor Markets and Economic Growth in the MENA Region", dans Jeffrey B. Nugent et Hashem M. Pesaran, eds., Explaining Growth in the Middle East, Amsterdam et Oxford: North Holland/Elsevier, 2006, p. 149.

<sup>12</sup>Banque mondiale, "Private Sector in MENA", Washington, D.C., septembre 2004. Disponible à <http://siteresources.worldbank.org/INTMNAREGTOPPRVSEC/Resources/PRIVATE-ENG-2006AM.pdf>

<sup>13</sup>Fonds des Nations unies pour la population, État de la population mondiale 2002 : population, pauvreté et potentialités, New York : FNUAP, 2002, p. 21.

<sup>14</sup>Noland et Pack, The Arab Economies, pp. 13 et 313

<sup>15</sup>Dani Rodrik, "How to Make the Trade Regime Work for Development", université de Harvard, février 2004.

*Le présent article se base sur un article de fond récemment publié par le CIPE, intitulé "Middle East and North Africa Reform: Rooted in Economic and Political Background". L'intégralité du document est consultable en format PDF à l'adresse suivante : [www.cipe.org/publications/papers/pdf/IP0804\\_MENAreform.pdf](http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/IP0804_MENAreform.pdf) (en anglais).*

*Anna Nadgrodkiewicz est responsable des programmes mondiaux au Centre international pour l'entreprise privée et est diplômée de l'École du service extérieur de l'université de Georgetown.*

*Les opinions exprimées par l'auteur sont personnelles et ne représentent pas nécessairement celles du Centre international pour l'entreprise privée. Le Centre international pour l'entreprise privée autorise la reproduction, la traduction et/ou la publication des articles originaux de ses articles de fond de la série « Réforme économique » dans la mesure où (1) l'auteur original et le CIPE sont dûment mentionnés comme sources, et où (2) le CIPE est avisé de la publication de l'article et en reçoit une copie à son bureau de Washington, par courrier, courrier électronique ou télécopie.*

*Le Centre international pour l'entreprise privée (CIPE) est un membre à but non lucratif de la Chambre de commerce américaine, et l'un des quatre principaux instituts du National Endowment for Democracy. Le CIPE a soutenu plus de 1 000 initiatives au niveau local dans plus de 100 pays en développement, avec la participation du secteur privé en matière de défense des politiques, de réforme institutionnelle, d'amélioration de la gouvernance, et du renforcement de la compréhension des systèmes démocratiques basés sur l'économie de marché. Les programmes du CIPE sont également soutenus par l'Agence américaine pour le développement international (USAID).*