

Plan Stratégique 2014 - 2017



AGENCE DE PLANIFICATION ET DE COORDINATION DU NEPAD



Liste des sigles et abréviations

BAD	- Banque africaine de développement
AMRH	- Harmonisation de la réglementation des médicaments en Afrique
UA	- Union africaine
CUA	- Commission de l'Union africaine
PDDAA	- Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique
PAC	- Plan d'action africain consolidé en matière de sciences et technologies
OSC	- Organisation de la société civile
PAE	- Plan d'action environnemental
CEA	- Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
NEPAD	- Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
Agence du NEPAD ou Agence du NEPAD	- Agence de planification et de coordination du NEPAD
PAF	- Partenariat pour la pêche africaine
IPPI	- Initiative présidentielle de promotion des infrastructures
PIDA	- Programme de développement des infrastructures en Afrique
CER	- Communauté économique régionale
PACT	- Plan d'action à court terme du NEPAD pour les infrastructures
PAT	- Plan d'action pour le tourisme

Table des matières

I.	Introduction	01
II.	Défis actuels liés à la transformation de l'Afrique	02
1.	Une perspective économique prometteuse	02
2.	La croissance est-elle synonyme de développement ?	03
3.	La dynamique de transformation	03
4.	Objectifs de la transformation de l'Afrique dans le contexte mondial	05
5.	Évolution récente du paysage politique africain	08
6.	Évolution récente du paysage institutionnel africain	10
7.	Conclusions sur les défis et les opportunités pour la prochaine décennie	11
III.	Stratégie 2010-2013 accomplissements et échecs	12
1.	Résultats du programme stratégique 2010-2013	12
2.	Partenariats : aller au-delà de la signature des protocoles d'accord	15
3.	Une organisation interne en évolution	16
4.	Ressources humaines : de la nécessité de renforcer les effectifs	17
5.	Ressources financières : les défis de la mobilisation des ressources domestiques	17
6.	Stratégie 2010-2013 : enseignements à tirer	20
IV.	Orientation stratégique	21
1.	Principes d'action	21
2.	Une théorie du changement	21
3.	Orientations stratégiques	24
4.	Une approche fonctionnelle des programmes et des interventions	26
V.	Structure organisationnelle	27
1.	Organisation de l'Agence du NEPAD	27
2.	Incidences directes pour les directions, les divisions et les unités	28
Liste des graphiques		
Graphique 1 : Prévisions macroéconomiques pour l'Afrique subsaharienne sur la période 2013-2018		02
Graphique 2 : Répartition du personnel de l'Agence du NEPAD		17
Graphique 3 : Évolution du budget de l'Agence du NEPAD sur la période 2009-2013*		18
Graphique 4 : Évolution des revenus sur la période 2009-2013*		18
Graphique 5 : Évolution des dépenses en comparaison aux revenus et au budget sur la période 2009-2013*		19
Graphique 6 : Dépenses par domaine thématique sur la période 2009-2013		19
Graphique 7 : Évolution des revenus par domaine thématique sur la période 2009-2013 (au 31 août)		20
Graphique 8 : Une théorie simplifiée du changement pour la transformation de l'économie africaine		21
Graphique 9 : Relever le défi de l'emploi		22
Graphique 10 : Relever le défi des inégalités		23
Graphique 11 : Relever le défi de la gouvernance des ressources naturelles		23
Graphique 12 : Relever le défi de l'intégration à la communauté internationale		24
Graphique 13 : Décision concernant les nouveaux postes		27
Graphique 14 : Nouvel organigramme		28
Graphique 15 : Prévisions budgétaires		27
Liste des tableaux		
Tableau 1 : Partenaires ayant signé un protocole d'accord avec l'Agence du NEPAD sur la période 2010-mi 2013		15
Tableau 2 : Thèmes ciblés dans les protocoles d'accord signés avec l'Agence du NEPAD sur la période 2010-mi 2013		16

I. Introduction

La période qui a suivi les indépendances en Afrique a été marquée par une forte dépendance de l'État à l'égard de l'aide extérieure et l'adoption des programmes d'ajustement structurel (PAS), qui ont entraîné « l'annihilation du peu de capacités dont disposait l'État africain », laissant dans leur sillage des « démocraties sans alternative »¹. Résultat, hormis quelques exceptions, à l'aube du nouveau millénaire, l'Afrique n'avait ni les capacités de planification à long terme ni les institutions efficaces nécessaires à la transformation durable et inclusive du continent. Les incitations à la transparence se faisaient rares, sans parler de l'obligation de rendre des comptes aux citoyens, les gouvernements ayant à peine les coudées franches pour concevoir et appliquer leurs propres plans de développement.

Depuis le début des années 2000, l'Afrique dessine progressivement son avenir collectif, en misant sur une plus forte intégration du continent, dans le cadre de laquelle les pays et les régions disposent de moyens et outils pour mobiliser leurs propres ressources afin de mettre en œuvre et gérer leurs programmes de développement.

S'appuyant sur le processus stratégique amorcé avec le Plan d'action de Lagos (1980), l'adoption du programme NEPAD en 2001 et la création de l'Union africaine en 2002 ont accéléré et renforcé davantage l'intégration régionale, considérée comme la stratégie de transformation du continent.

La formulation du programme NEPAD comme schéma directeur pour la transformation socioéconomique de l'Afrique est partie de la propre détermination du continent à en finir avec les ajustements structurels.

Depuis lors, les pays africains ont renforcé leurs capacités de planification et amélioré leurs résultats sur le plan de la réalisation des objectifs de résultat et des politiques qu'ils ont défini ensemble. Des cadres stratégiques régionaux ont été élaborés et mis en œuvre dans des domaines divers, qu'il s'agisse de l'agriculture, de la sécurité alimentaire, des infrastructures ou de la santé. Les synergies et les mécanismes de coordination entre les pays et les régions du continent sont également en cours de renforcement. Les notions de planification, d'appropriation et de leadership ont ainsi été réhabilitées à la faveur d'un changement de cap qui s'est opéré progressivement au cours de la décennie écoulée.

Ce revirement se traduit également par le rétablissement des fonctions de l'État dans la gestion et la répartition des dépenses publiques destinées à soutenir le processus de développement socioéconomique. Une forte augmentation des engagements budgétaires nationaux à l'appui du processus de développement a été approuvée à l'échelle continentale.² L'Afrique marquait ainsi sa détermination à stimuler l'investissement pour le développement en s'appuyant sur un emploi rationalisé des ressources publiques. C'est ce changement de vision qui porte souvent le nom de « renouveau du leadership africain » et constitue l'esprit qui anime le « Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique ».

Le besoin de montrer les résultats de la prestation de biens publics nationaux et régionaux se faisant de plus en plus sentir, les États africains ont collectivement renforcé leur engagement en faveur d'institutions efficaces, transparentes et responsables. En 2010, le Secrétariat du NEPAD a été renforcé à travers un processus de transformation institutionnelle qui a débouché sur une agence plus portée sur la mise en œuvre, l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (Agence du NEPAD). Compte tenu de l'intégration de l'Agence du NEPAD dans les structures de l'Union africaine (UA), une orientation stratégique de l'Agence s'est opérée sur la période 2010-2013, laquelle a été marquée par la décision de la 14^{ème} session de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine d'établir l'Agence du NEPAD et le Mémoire de la 19^{ème} session de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'UA de juillet 2012 approuvant la nouvelle structure organisationnelle de l'Agence.

Au cours de cette dernière période stratégique, l'environnement dans lequel le programme NEPAD a été mis en œuvre a évolué : la croissance en Afrique est sur la bonne voie et la gouvernance économique et politique s'est améliorée. Les Africains font de plus en plus savoir clairement aux décideurs leurs attentes sur le plan du développement et de la démocratie.

Les conditions idéales sont réunies pour établir un nouveau plan stratégique pour l'Agence du NEPAD couvrant la période 2014-2017 et reposant sur les missions fondamentales de l'Agence du NEPAD, à savoir faciliter et coordonner la mise en œuvre des programmes et projets prioritaires de l'Afrique, mobiliser des ressources et des partenaires pour soutenir la mise en œuvre desdits programmes et projets, assurer le suivi et l'évaluation des progrès réalisés, diriger et coordonner la recherche et la gestion des connaissances, et défendre la vision, la mission et les valeurs et principes fondamentaux de l'UA et du NEPAD. Le programme NEPAD est largement reconnu comme étant le cadre de développement durable et de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) du continent, mais il nourrit une nouvelle ambition, celle de ne pas se contenter de réduire la pauvreté et ses effets et bâtir plutôt un avenir prospère autour d'un projet commun : la transformation de l'Afrique.

Le présent document a pour objet d'exposer en détail les raisons d'être et le contenu de la stratégie 2014-2017. Il comporte quatre parties. La première examine les défis liés à la transformation de l'Afrique, qui orientera les activités du NEPAD pour la période 2014-2017. La deuxième partie passe en revue la stratégie de la période qui vient de s'achever et les enseignements qui peuvent en être tirés. La troisième partie décrit la logique et le contenu de la stratégie. Quelques actions prioritaires pour la mise en œuvre concrète de la stratégie sont présentées dans la quatrième partie.

¹ Mkandawire (1999), cité dans Edigheji (2005), A Democratic Developmental State for Africa?, http://aigaforum.com/articles/Democratic_Developmental_State.pdf

² 15 % des dépenses publiques consacrées à la santé (Sommet de l'UA 2001), 10 % du budget des États affectés à l'agriculture (Sommet de l'UA 2003), 20 % du budget alloué à l'éducation (Sommet de l'UA 2005) ; 1 % du PIB dédié à la recherche-développement (Sommet de l'UA 2006) ; 0,5 % du PIB consacré à l'assainissement public.

II. Défis actuels liés à la transformation de l'Afrique

L'Agence du NEPAD mène ses activités dans un environnement en mutation rapide. La partie ci-dessous présente quelques-unes des grandes tendances qui devront être prises en compte, car elles influent déjà sur le contexte dans lequel l'Agence opère et persisteront probablement tout au long de la période couverte, jusqu'en 2017.

1. Une perspective économique prometteuse

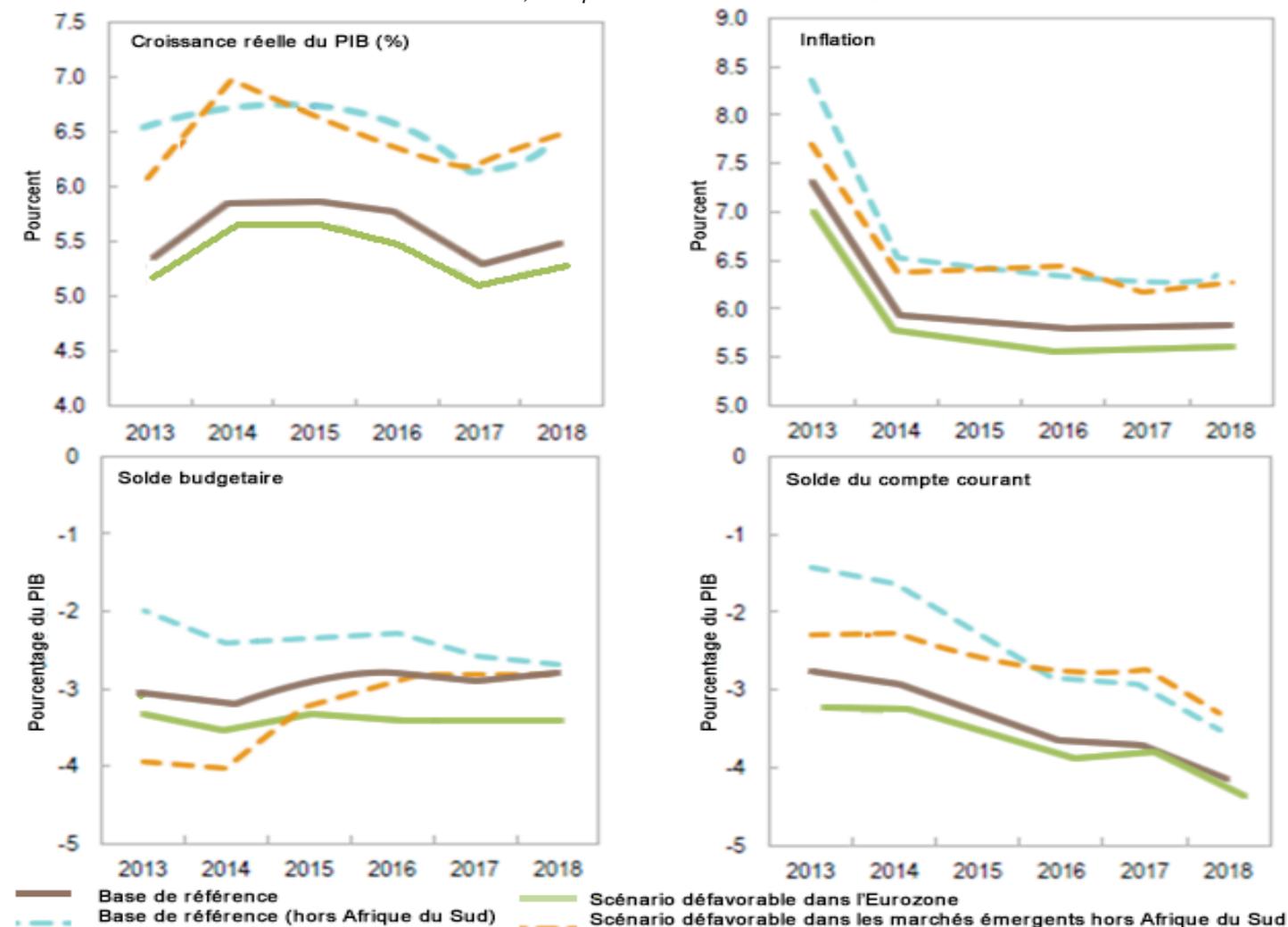
Les perspectives de croissance à court terme sont favorables pour l'Afrique par rapport au reste du monde. Entre 2004 et 2008, le FMI a estimé le taux de croissance annuel à 6,5 %. Malgré le marasme économique mondial, ce taux a fléchi à peine et s'est établi à 5,1 % en 2012. La résilience de l'Afrique face à la crise financière peut être attribuée à sa faible intégration aux marchés financiers mondiaux et à la montée en puissance de la Chine et de l'Inde en tant que moteurs de la croissance du continent, suite à la contraction de la demande de ses partenaires occidentaux traditionnels. L'effondrement du

capitalisme occidental a accéléré la croissance des échanges commerciaux Sud-Sud et a déclenché une redistribution importante des parts de marché. Cette croissance est tirée par une hausse des prix des matières premières, stimulés quant eux par la demande mondiale actuelle et les prévisions de croissance générées par les investissements (surtout étrangers) aussi bien confirmés qu'annoncés.

L'Afrique subsaharienne a enregistré de bons résultats sur le plan du PIB, et devrait afficher une croissance plus rapide, à 5,4 % et 5,7 % respectivement en 2013 et 2014 (FMI). Ces chiffres sont de 4,8 % et 5,3 % respectivement pour l'ensemble du continent.³ Dans deux scénarios défavorables, à savoir une stagnation de l'économie pendant plusieurs années dans la zone euro et une forte baisse des niveaux d'investissement dans les grandes économies émergentes (y compris l'Afrique du Sud) en 2013 avec une possible reprise totale d'ici 2016, on entrevoit certes un ralentissement de la croissance régionale, mais de faible ampleur.

Graphique 1 : prévisions macroéconomiques pour l'Afrique subsaharienne sur la période 2013-2018

Source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale



³ Perspectives économiques en Afrique, 2013.

Les prévisions pour la période couverte par la présente stratégie (2014-2017) indiquent que, comparé au scénario de référence prévoyant un taux de croissance du PIB de

5,3 % à la fin de la période, le taux de croissance du PIB dans la région serait moindre d'environ 0,25 point chaque année, ce qui témoigne d'une exposition relativement faible au risque. Les soldes budgétaires devraient se contracter d'environ 0,5 % du PIB à -3,5 %. L'impact sur chaque pays devrait être soutenable comparé au déficit de

9 % du PIB que les pays développés ont accusé au plus fort de la crise (2009). À partir de 2014, l'inflation devrait rester de l'ordre de 5,5 à 6,5 % par an, ce qui représente une amélioration par rapport à la période précédente.

Toutefois, en raison de la croissance atone et des niveaux élevés de déficit, depuis le début de la récession mondiale, le niveau de la dette publique n'a cessé d'augmenter dans de nombreux pays à revenu intermédiaire, y compris les économies les plus fortes du continent. Bien qu'en valeur nominale l'aide reste constante, en part du PIB elle a progressivement diminué depuis 2009, année de crise. Les investissements directs étrangers (IDE) restent par conséquent une source importante de financement externe pour la région et revêtent une importance particulière dans les pays à faible revenu et en situation de fragilité, où le déficit du compte courant s'est creusé ces dernières années (FMI).

Au total, à moins que de graves turbulences internes ne se produisent au cours de la période 2014-2017, et même avec des scénarios pessimistes des performances de l'économie mondiale, l'Afrique devrait maintenir des trajectoires de croissance positives durant cette période. Au nombre des risques domestiques peu souhaitables, on citera une possible intensification des conflits autour de quelques foyers fragiles sur le continent et leurs répercussions dans les pays voisins et sur leur économie. Avec le peu d'infrastructures et des conditions météorologiques néfastes qui prennent de l'ampleur et sont renforcées par les effets spécifiques du changement climatique sur l'Afrique, les zones rurales sont généralement plus exposées. Le financement du développement demeurera aussi un défi à relever. Malgré leur dynamisme, les ressources financières des économies émergentes africaines sont instables, et la contraction de l'aide publique pourrait peser sur les économies les plus fragiles. Les IDE peuvent prendre la relève, mais ils accroissent le risque d'une sorte de perte de contrôle sur le patrimoine, y compris les ressources naturelles.

2. La croissance est-elle synonyme de développement ?

Le principal enjeu est celui de la nature de la croissance réalisée, en gardant à l'esprit que les bases des déterminants en Afrique sont fondamentalement différentes de celles des pays développés ou ayant émergé. Plus particulièrement, les défis démographiques et environnementaux du continent sont sans précédent au regard de l'histoire des décollages économiques.

La croissance actuelle est surtout marquée par la pauvreté de masse, qui est persistante et croissante. Le taux de pauvreté absolue est proche de 50 % en Afrique subsaharienne, soit le taux le plus élevé au monde, malgré une baisse de 17 % par rapport à la dernière décennie. L'Afrique subsaharienne est la seule région où le nombre absolu de pauvres a augmenté de

façon constante entre 1981 et 2010. En fait, en 2010, l'Afrique subsaharienne abritait deux fois plus de personnes vivant dans l'extrême pauvreté (414 millions) qu'il y a trois décennies (205 millions). Cela représente actuellement plus d'un tiers du total mondial, contre à peine 11 % en 1981.

3. La dynamique de transformation

Toutefois, les conditions particulières sont maintenant favorables à un processus de transformation réelle, qui apporterait de la prospérité et une plus grande stabilité au profit des populations africaines si l'ensemble des défis venent à être relevé comme il se doit.

a) La transition démographique

L'Afrique subsaharienne est la dernière région du monde à amorcer sa transition démographique. Cette transition a déjà eu lieu dans certains pays du continent, mais elle s'est limitée à l'Afrique du Nord et à l'Afrique australe. Cela dit, 90 % de la population subsaharienne détient le record mondial de fécondité, avec 5,5 enfants par femme. Le facteur éducation est crucial pour les femmes, car « le coefficient de corrélation associant l'indice de fécondité au taux d'alphabétisation des femmes est considéré comme très élevé, plus élevé qu'avec le PIB par habitant ».

En fait, plus de deux tiers des analphabètes en Afrique sont des femmes, même si l'écart avec les hommes s'est quelque peu resserré depuis la fin des années 1980 (UNESCO). Malgré ces chiffres peu reluisants, l'avenir semble prometteur, puisque les taux de scolarisation sont en hausse et qu'on estime que la plupart des pays africains seront parvenus à la parité des sexes dans l'enseignement primaire d'ici 2015. On peut donc s'attendre avec optimisme à ce que les taux de fécondité baissent considérablement dans les prochaines décennies, tout comme l'analphabétisme des femmes. Cela devrait constituer une source d'encouragement pour l'engagement qui a été pris en avril 2005 par la Conférence des ministres africains de l'Éducation de consacrer 20 % des dépenses publiques à ce secteur.

b) Le dividende démographique

La population jeune du continent (0-24 ans) devrait continuer de croître jusqu'en 2100. Entre 2010 et 2050, la population augmentera de 230 millions de personnes et sa croissance ne ralentira qu'à partir de 2025.

Avec près de 200 millions de personnes âgées de 15 à 24 ans, l'Afrique a la population la plus jeune au monde, et elle ne cesse de croître rapidement. Au taux de croissance prévu, le nombre de jeunes en Afrique aura doublé d'ici 2045. Entre 2000 et 2008, la population africaine en âge de travailler (15 à 64 ans) est passée de 443 millions à 550 millions de personnes. Si cette tendance se poursuit, la population active du continent atteindra le milliard de personnes en 2040, ce qui en ferait la plus forte population active au monde, dépassant la Chine et l'Inde (BAD). Pour l'Afrique subsaharienne, les arrivées sur le marché de l'emploi enregistrées chaque année devraient atteindre 32 millions en 2050, soit près du double des estimations pour 2010.

La forte baisse des taux de fécondité en Afrique devrait conduire à une baisse du ratio de dépendance, ce qui donnerait lieu à un « dividende démographique » qui permettrait d'affecter les ressources à des fins plus productives et à la fourniture

d'emplois et d'infrastructures publiques nécessaires au bien-être d'une population qui ne cesse de croître. En 2025, l'Afrique devrait atteindre un ratio de dépendance d'un niveau équivalent à celui de l'Asie lorsqu'elle a amorcé son décollage économique. « L'employabilité » des jeunes devrait s'améliorer désormais si la tendance actuelle d'un triplement du nombre de diplômés entre 1999 et 2009 est maintenue. Quoi qu'il en soit, la jeunesse africaine représentant 60 % des chômeurs en Afrique, l'emploi des jeunes sera essentiel à une transformation durable et équilibrée du continent.

c) Une aspiration à plus d'équité

L'idée d'une Afrique dont la croissance repose sur les ressources naturelles doit être relativisée. Une étude sur la consommation montre à quel point la mondialisation a pénétré les habitudes de consommation de l'Afrique. La consommation finale représente 45 % de la croissance du PIB, contre seulement un tiers pour les ressources extractives cours de la dernière décennie.⁴

Désormais, les classes moyennes (vivant avec un revenu de 4 à 20 US dollars par jour) représentent 34 % de la population et dépasseront le milliard en 2060. La dimension de la classe moyenne africaine est à peu près équivalente à celle de la classe moyenne indienne et chinoise.⁵

Entre 2000 et 2010, l'Afrique a compté six des dix économies les plus dynamiques, mais aussi six des pays les plus inégalitaires.⁶ Dans les économies les plus fortes au nord et au sud du continent, si des mesures proactives de protection sociale ont permis de maîtriser les écarts de consommation, elles se sont toutefois avérées insuffisantes et ont montré leurs limites. Les soulèvements du Printemps arabe, qui ont essentiellement eu lieu en Afrique, expriment le désir de changement d'une génération née de la transition démographique, très instruite et confrontée à une ploutocratie qui a accaparé les richesses du pays. C'est l'expression d'une jeunesse qui espère de meilleures perspectives. Tout comme les femmes ont besoin d'un meilleur accès à l'éducation et à la richesse – en particulier dans les zones rurales avec des effets collatéraux sur une transition démographique plus rapide – les jeunes aspirent manifestement et de plus en plus aux possibilités d'exploiter leurs capacités.

La démographie remet également en question notre vision du développement à travers le prisme de l'urbanisation, qui se caractérise par le nombre accru de bouches à nourrir et la nécessité de veiller à ce que les villes plutôt sous-industrialisées ne deviennent pas une échappatoire pour les populations pauvres en milieu rural. L'Afrique importe chaque année des produits alimentaires représentant environ 30 milliards de dollars US, et elle est le seul continent où la production alimentaire par habitant a diminué au cours des trente dernières années. En outre, 20 des 30 villes à plus forte croissance dans le monde se trouvent en Afrique, et en 2035, la moitié de la population du continent vivra dans les villes. Toutefois, cela n'exclut pas le fait que, en valeur absolue, la population rurale continuera de croître de façon substantielle. Compte tenu du nombre important de jeunes qui feront leur

entrée sur le marché du travail (300 000 par an dans un pays africain moyen), les zones rurales devront continuer de fournir des emplois pour absorber cette main-d'œuvre, car toute la population ne peut pas migrer vers les villes. Il est nécessaire de rendre les zones rurales attractives et prometteuses pour les jeunes générations, et de mettre un terme à la marginalisation actuelle des régions rurales de l'Afrique. Selon l'Indice d'accessibilité rurale (Banque mondiale), 34 % seulement de la population rurale en Afrique subsaharienne vit à moins de deux kilomètres d'une route praticable par tout temps, contre 59 % en Afrique du Nord et dans le Moyen-Orient, et jusqu'à 90 % en Asie de l'Est et dans le Pacifique. Le changement exigera un développement plus équilibré en termes d'occupation du territoire, de répartition des chances entre les générations et entre les sexes et de partage et redistribution des richesses.

Plus d'égalité de chances et une meilleure distribution des fruits de la croissance, tel est le second défi qui se pose à une transformation induite par le développement.

d) Exploiter notre patrimoine naturel de façon rationnelle

L'Afrique dispose d'énormes réserves de ressources naturelles. En fait, onze pays africains comptent parmi les dix plus riches en au moins une des principales ressources naturelles au monde. Des secteurs tels que l'extraction minière, pétrolière et gazière sont en constante expansion en raison de l'augmentation de la consommation mondiale. Pour autant, les terres sont convoitées pour répondre à une demande agricole qui croît plus rapidement que la population mondiale. L'Afrique est la première cible de la « ruée vers les terres ». La Coalition internationale pour l'accès à la terre a constaté qu'environ 130 millions d'hectares font l'objet d'accords en Afrique, soit une superficie supérieure à celle des terres arables de l'UE. On suppose que cette croissance pourrait ouvrir une voie à la prospérité pour les pays riches en ressources naturelles, pourtant les rentes générées sont largement gaspillées et donnent lieu au dysfonctionnement des économies et à des tensions politiques.

En effet, la mauvaise gestion des rentes a provoqué i) un préjudice économique avec une perte énorme de richesse : alors que les ressources naturelles de l'Afrique ont été évaluées à 333 milliards de dollars d'exportations en 2010, on estime à 22 milliards de dollars les pertes annuelles en flux financiers illicites provenant de l'Afrique⁷; ii) un préjudice social, avec la perpétuation du développement inégal⁸; iii) un préjudice moral, en portant atteinte aux intérêts des générations futures.

Le cas des ressources halieutiques illustre le manque à gagner d'une gestion peu rationnelle des ressources africaines. La ressource est sous-payée : les versements financiers (indemnité) pour les conventions d'accès aux ressources halieutiques passés avec les pays en développement varient entre 2 et 17 % de la valeur des prises, une quote-part bien inférieure à celle appliquée aux autres ressources naturelles telles que les minéraux, la foresterie et le pétrole brut (généralement 30 %). La valorisation de l'ensemble de la filière est découragée par le fait qu'apporter de la valeur ajoutée aux exportations de

⁴ Lions on the move : The Progress and Potential of African Economies ; McKinsey Global Institute, juin 2010.

⁵ Deloitte on Africa : The Rise and Rise of the African Middle Class.

⁶ L'Afrique du Sud, l'économie la plus forte du continent, a affiché une croissance annuelle moyenne de 3,3 % entre 1993 et 2011, mais elle a connu un creusement du fossé entre les riches et les pauvres. Son coefficient de Gini — qui mesure le degré d'inégalité de la répartition des revenus — est passé de 0,66 en 1993 à 0,70 en 2008.

⁷ Mobiliser les ressources financières intérieures à l'appui de la mise en œuvre des programmes et projets nationaux et régionaux du NEPAD ; 2013

⁸ Malgré un PIB par habitant de 27 000 dollars US en Guinée équatoriale, pays riche en pétrole, 75 % de la population vit encore avec moins de 2 dollars par jour.

poissons donne lieu à des contre-mesures (tarifs douaniers), alors que le poisson à l'état brut est exporté en franchise de droits et de quotas. Certes la ressource est transformée dans une certaine mesure en Afrique, mais cette transformation ne représente qu'une infime part du prix final. Les normes de qualité et de sécurité, telles que les normes sanitaires et phytosanitaires, limitent souvent la capacité des pays africains à participer aux échanges commerciaux. La pêche illicite, non déclarée et non réglementée représente environ 1 milliard de dollars US par an (environ 17 % de l'ensemble des prises) en Afrique, et pour certains pays elle représente une part importante (Guinée - 50 %, au Liberia - 59 %, Somalie - 75 %, Nigéria - 40 % et Côte d'Ivoire - 45 %). Enfin, une petite part seule de la valeur ajoutée reste en Afrique.

Le problème de la terre soulève des questions politiques à l'échelle locale et mondiale. Ce sont les meilleures terres que l'on cherche souvent à acquérir. Elles sont souvent irrigables et proches des infrastructures, ce qui accroît la probabilité des conflits avec les utilisateurs existants. En Afrique, 66 % des acquisitions foncières ont pour motif la production de biocarburants. Au départ, pour les investisseurs, les superficies dédiées aux biocarburants devaient être plus vastes que celles des terres arables dans toute la région de l'Afrique australe. Ces données soulèvent la question du risque que ces acquisitions font peser sur l'offre alimentaire, la propriété foncière locale, et donc les troubles sociaux dans la région. Cependant, la question de la justification de ces investissements à grande échelle demeure. Certains experts estiment que le potentiel de productivité dans les petites exploitations agricoles est aussi important que dans l'agriculture à grande échelle, et que le coût des investissements consacrés à l'agriculture à grande échelle ne serait pas inférieur aux fonds requis pour accroître la productivité des petites exploitations agricoles. L'affectation croissante d'actifs aux petits agriculteurs serait donc une option plus efficace pour améliorer la productivité agricole en Afrique et d'une manière qui fait moins d'exclus. Il s'agit donc d'une question de choix des pouvoirs publics.

L'expérience donne à penser que certaines des principales mesures pourraient contribuer à améliorer les avantages globaux de l'exploitation des ressources dans les pays africains : gestion durable, valorisation rationnelle des richesses exploitées et répartition adéquate et utilisation efficace des revenus générés. L'amélioration de la gouvernance des ressources naturelles est au cœur des enjeux de l'efficacité et de la viabilité dans l'utilisation du capital naturel africain. Elle a toutefois des incidences dans quatre domaines : i) sur le plan politique, cela implique que la gestion de la rente est axée sur le développement et que les interventions cherchent à mettre en place des mécanismes de capitalisation plutôt que de clientélisme ; ii) sur le plan institutionnel, elle implique que l'Afrique doit se donner une plus grande marge de manœuvre politique et édifier des États portés sur le développement proactif pour mettre en place des régimes de budget et d'investissement justes et équitables afin d'optimiser les avantages pouvant être tirés des ressources naturelles, étant donné que l'Afrique a rejoint la mondialisation avec des « États inaptes » ; iii) sur le plan de la gestion, les États africains doivent éviter le

« syndrome hollandais » et veiller à ce que les ressources deviennent une bénédiction et non une malédiction, pour assurer une croissance équilibrée ; iv) sur le plan idéologique, la démarche devrait évoluer et on devrait cesser de considérer les ressources naturelles comme un patrimoine hérité des ancêtres, mais comme un bien emprunté aux générations futures.

Un troisième défi du développement découle donc de la nécessité d'améliorer radicalement la gouvernance des ressources naturelles de l'Afrique et de s'assurer que des avantages en sont tirés et distribués à tous les citoyens.

Le fait de relever ces défis sous-jacents ouvrira la voie à la réalisation d'une transformation qualitative du continent, en ce sens qu'il répond aux principales attentes en matière de développement, à savoir la réduction de la pauvreté, la création de richesses, l'accélération de la transition démographique et l'utilisation durable des ressources naturelles.

4. Objectifs de la transformation de l'Afrique dans le contexte mondial

Pour atteindre ses objectifs de transformation, l'Afrique a

depuis longtemps fait de l'intégration régionale sa stratégie de développement. Après les luttes pour la libération et l'indépendance face à la domination étrangère, les pays africains ont mis en place des cadres de promotion d'une coopération plus solide et plus large, en vue de réaliser collectivement le développement social et économique du continent. La création de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) en 1963 fut le premier jalon, et sera suivie de l'adoption de plusieurs mesures qui ont consacré progressivement l'intégration comme moteur de la transformation de l'Afrique. Le Plan d'action de Lagos pour le développement économique de l'Afrique (1981) et le Traité d'Abuja (1991) portant création de la Communauté économique africaine et des Communautés économiques régionales (CER), constituent également des repères importants, en tant que piliers essentiels pour l'intégration du continent.

Toutefois, ce n'est qu'au début du Millénaire que les actions se sont accélérées en vue d'élaborer davantage et de mettre en œuvre la stratégie de transformation de l'Afrique. Les pays ont étoffé leurs capacités de planification, des cadres régionaux stratégiques ont été mis en place, et des réformes adaptées ont été engagées. Les pays et les régions du continent renforcent également leurs synergies et mécanismes de coordination. Plus récemment, l'engagement pour un continent intégré a connu un nouvel élan, avec la décision prise en janvier 2012 par l'UA de créer une zone de libre-échange à l'horizon 2017.

En dépit de ces initiatives et d'un potentiel considérable, le volume des échanges intra-africains reste extrêmement faible, et comparé aux autres régions du monde en développement, il ne représente que 10 à 13 % du volume total des échanges depuis 2000.⁹ De même, la part de l'Afrique dans le commerce

⁹ CEA/UA, 2012, "Intensification du commerce intra-africain." Questions liées au commerce intra-africain, Plan d'action proposé pour l'intensification du commerce intra-africain, cadre pour l'accélération de la mise en place d'une Zone de libre-échange continentale. CNUCED, 2013. Le développement économique en Afrique Rapport 2013 - Commerce Intra-Africain: Libérer le Dynamisme du Secteur Privé.

mondial est restée à 2-3 %. Pourtant la dépendance du continent à l'égard des marchés extérieurs reste forte et circonscrite à quelques produits d'exportation, pour l'essentiel des produits de base. Plus de 80 % des exportations continentales sont destinées aux marchés extérieurs. Cette part est même plus élevée au niveau de certains groupements régionaux. De la même manière, plus de 90 des importations proviennent de ces marchés.

S'il est vrai que le rythme de la transformation de l'Afrique à partir de l'intérieur s'avère lent, il existe de nouvelles opportunités en dehors du continent, qui permettraient d'intensifier ses efforts d'intégration. En fait, l'accélération récente de la consolidation de la stratégie d'intégration de l'Afrique a été largement facilitée par de profonds changements intervenus sur la scène mondiale.

a) Une plus grande marge de manœuvre pour la formulation de plans de développement pour l'Afrique

Tout d'abord, le contexte international dans lequel évolue le continent est aujourd'hui plus favorable à la formulation et la mise en œuvre de ses propres politiques et stratégies de développement. La récente crise financière mondiale a ébranlé les fondements de l'idéologie néolibérale qui a dominé le discours sur le développement international au cours des toutes dernières décennies, et dont les effets ont été particulièrement néfastes sur la capacité de l'Afrique à planifier, formuler et mettre en œuvre ses propres politiques.

Les programmes d'ajustement structurel (PAS) ainsi que le système d'échange multilatéral défini dans le cadre du cycle d'Uruguay et mis en application par le biais de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), mettent l'accent sur la nécessité d'ouvrir davantage les économies africaines et de les rendre plus compétitives au plan international – et de les rendre plus compétitives au plan international – et non régional uniquement – à travers une dérèglementation, une libéralisation et une privatisation à plus grande échelle des marchés. Certes, les PAS ont été déterminants lorsqu'il s'est agi de doter les administrations des États africains de capacités de gestion des politiques économiques et budgétaires durant la période qui a suivi les indépendances, mais au lieu de se limiter à les transformer en pourvoyeurs et en gestionnaires efficaces de biens publics, ils sont allés trop loin en démantelant les fonctions économiques fondamentales dévolues aux États. Ainsi, à quelques exceptions près, les pays africains sont entrés dans le nouveau Millénaire avec des systèmes et institutions de gestion des politiques publiques précaires, des systèmes de production internes à genoux, et un tissu social vulnérable.

Le tollé suscité par les effets dévastateurs de la mondialisation néolibérale sur les nations en développement a donné lieu à une série d'initiatives visant à réformer le système et à corriger le déséquilibre. Les Objectifs de développement du millénaire relatifs à la réduction de la pauvreté et le lancement du Cycle de Doha qui vise à améliorer les perspectives commerciales des pays en développement sont nés de ce mouvement en 2000 et 2001 respectivement. À partir de 2005, il a davantage été question de la nécessité pour ces pays de s'approprier le processus de développement, et pour les partenaires

d'adapter leurs politiques, à travers l'adoption de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra adopté par les pays de l'OCDE.

L'Afrique a certainement manifesté sa capacité à s'approprier le processus de son développement, et la crise économique et financière mondiale actuelle ouvre de nouvelles perspectives pour réaliser de meilleurs résultats en matière d'intégration du continent. En d'autres termes, les pays et les régions ont une plus grande latitude pour concevoir leurs politiques de développement, y apporter les ressources requises et les mettre en œuvre.

b) Une base de partenariat plus diversifiée

Le deuxième avantage offert par le contexte international est à rechercher dans le bouleversement très rapide du rapport de force intervenu au cours des dernières années. Il s'agit du passage de la configuration bipolaire d'après-guerre dominée par l'Union européenne et les États Unis, à une configuration multipolaire dans laquelle les pays du Sud se distinguent de plus en plus comme des acteurs mondiaux de poids.

Avec comme fer de lance le Brésil, la Chine et l'Inde, l'essor du Sud s'est élargi et renforcé durant la dernière décennie, favorisant l'émergence de pays d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique. À titre d'exemple, le produit intérieur brut (PIB) du groupe des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) représente plus d'un cinquième du commerce mondial et a permis de capter près de 20 % des investissements directs étrangers (IDE) en 2011.¹⁰

L'essor du Sud a également eu un impact sur la dynamique du développement. En termes d'échanges, les économies émergentes détiennent une part de plus en plus importante du commerce africain, et s'imposent progressivement comme principaux partenaires du continent, au détriment de l'Europe et des États Unis. Tandis que la valeur des exportations de l'Afrique a pratiquement quadruplé entre 2000 et 2011, en termes de volume, les parts détenues par ces entités se sont contractées sur la même période, passant de 47 % à 33 %, et de 17 % à 10 % respectivement. Par contre, celle des pays émergents a connu une hausse fulgurante, en passant de 8 % à 22 % en 2011.¹¹

Le volume des échanges commerciaux de la Chine avec l'Afrique est passé de 1 milliard USD à près de 200 milliards de dollars US entre 1992 et 2012. Au cours de la même période, les entreprises indiennes ont augmenté et diversifié leurs investissements dans le continent, notamment dans les domaines des infrastructures, des télécommunications et de l'hôtellerie.

¹⁰ CEA, 2013. Coopération entre les BRICS et l'Afrique. Conséquences sur la croissance, l'emploi et la transformation structurelle en Afrique. On estime en outre que la production économique combinée du Brésil, de la Chine et de l'Inde dépassera la production totale du Canada, de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, du Royaume-Uni et des États-Unis d'ici 2020. PNUD, 2013. Rapport sur le développement humain 2013.

¹¹ L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié
Perspectives économiques en Afrique, 2013.

D'autre part, l'importance grandissante que revêt la coopération Sud-Sud et les perspectives qu'elle offre représentent une alternative salubre à la baisse du volume de l'Aide publique au développement (APD) consentie à l'Afrique. Dans le sillage de la crise économique et financière, les économies des partenaires traditionnels de l'Afrique ont enregistré une faible croissance au cours des dernières années, avec de faibles perspectives de reprise après 2013. Cet état de fait a déjà influé négativement sur l'APD en faveur du continent, et les pays du G8 ne pourront certainement pas tenir leurs engagements respectifs pour en accroître le volume.

Selon l'OCDE/CAD, en 2012, l'aide au développement a accusé une baisse de 4 % en termes réels, après celle de 2 % intervenue durant l'exercice 2011. À part celle de 2007 consécutive à la fin des opérations exceptionnelles d'allègement de la dette, la baisse enregistrée en 2012 est la plus forte depuis la fin de la période de lassitude des donateurs dans les années 1990. Avec 28,9 milliards de dollars US, le volume de l'aide au continent africain s'est réduit de 9,9 %, après l'appui massif apporté aux pays d'Afrique du Nord à la suite du « Printemps arabe » en 2011. L'allocation de l'aide à des pays à revenus moyens au lieu des plus pauvres constitue un autre changement notable.

Toutefois, il y a lieu de souligner que l'Afrique est devenue l'un des principaux acteurs de la coopération Sud-Sud. Il y a quelques années, le Brésil a transféré son programme de subventions scolaires et son programme de lutte contre l'analphabétisme à certains pays africains. En 2011, il était lié avec 22 pays du continent par 53 contrats bilatéraux de protection de la santé. Quant à la Chine, elle a assorti à ses flux d'investissements et ses accords commerciaux, une assistance technique et financière pour la construction de grands ouvrages d'infrastructures. En mai 2011, le Gouvernement indien s'est engagé à mettre à disposition un montant de 5 milliards de dollars US à titre de crédit sur les trois années suivantes, en sus des 2,9 milliards accordés par la Banque indienne d'import-export sous forme de lignes de crédit. En juillet 2012, la Chine s'est engagée à doubler le volume des prêts concessionnels sur les trois années suivantes, en le portant à 20 milliards de dollars US.

S'agissant des IDE, les flux en provenance des BRICS représentent maintenant 25 % de la part destinée à l'Afrique, et visent essentiellement le secteur manufacturier et le secteur des services. Par contre, le secteur primaire, en particulier le secteur minier, n'attire que 26 % de leurs investissements en Afrique. Entre 2009 et 2011, les BRICS ont alloué 4 % de leurs IDE au continent et en firent ainsi une destination relativement plus importante que l'Union européenne ou les États-Unis.

En 2011, la Malaisie était le troisième investisseur étranger en Afrique, derrière la France et les États-Unis.

Négligé pendant des années par les gouvernements et les donateurs traditionnels, le secteur des infrastructures est redevenu une priorité et tire parti des expériences et du soutien des nouveaux partenaires au développement de la région. Au cours de la dernière décennie, les pays et institutions du Sud ont contribué pour près de la moitié du volume des financements officiels des infrastructures en Afrique ; il s'agit principalement de banques régionales et de fonds établis dans les États du Golfe.

Ces nouvelles tendances témoignent des opportunités offertes à l'Afrique de diversifier ses sources de financement du développement et de réduire sa dépendance à l'égard de l'aide traditionnelle. Toutefois, elles montrent aussi que le continent devra se préparer à gérer un nombre de plus en plus élevé de partenaires dont les intérêts vont au-delà des opportunités offertes par ses richesses naturelles et minières.

Pour tirer le meilleur parti de cette base de partenariat diversifié, l'Afrique doit faire en sorte qu'elle satisfasse ses exigences en matière de développement et qu'elle serve sa stratégie de transformation régionale. Bien que les conditionnalités imposées par les institutions de Bretton Woods et les partenaires traditionnels soient levées, les pays africains risquent de les voir remplacées par une nouvelle forme de dépendance, cachée dans le discours de non-ingérence des nouveaux partenaires, qui ouvre la voie aux abus dans les entreprises privées.

Par conséquent, il convient de faire en sorte que les partenariats accompagnent véritablement le programme de transformation de l'Afrique et soutiennent les CER qui jouent un rôle clé pour l'intégration du continent.

c) Opportunités inexploitées

Dans ce contexte, l'Afrique devra nécessairement tirer profit de l'environnement mondial favorable pour non seulement promouvoir son programme d'intégration, mais aussi exploiter au maximum les opportunités qui se présentent au fur et à mesure qu'elle progresse dans la réalisation de ce programme.

En particulier, elle doit créer des chaînes de valeurs régionales pour exploiter le potentiel qu'elles recèlent en tant que facteur déterminant de ses exportations de produits manufacturés, de ses services ou produits agricoles et alimentaires, d'un meilleur accès à un marché de consommation en pleine expansion, mais aussi pour une gestion plus efficace des ressources naturelles communes. Un important volume d'échanges transfrontaliers est enregistré entre les pays africains, mais uniquement par des canaux informels et n'est pas pris en compte dans les chiffres officiels disponibles sur le commerce intra-africain¹². Le secteur informel contribue pour 55 % au PIB de l'Afrique et représente 80 % de la main-d'œuvre¹³ – il est constitué en majorité par les agriculteurs.

¹² Par exemple, il a été estimé que le commerce informel dans la région de la SADC pourrait s'élever à plus de 17 milliards de dollars par an, ce qui représente 30 à 40 % du commerce total de la région. Les estimations indiquent également que les exportations informelles d'un seul pays pourraient représenter jusqu'à 80 % du total des exportations enregistrées ou entre 20 et 75 % du PIB (CNUCED, 2013).

¹³ Ncube, M., *Recognising Africa's informal sector*, 27 March 2013, www.afdb.org, consulté en septembre 2013.

Pour doper le commerce intra-africain, les gouvernements doivent favoriser une participation plus active du secteur privé au processus d'intégration régionale, ce dès l'étape des négociations. Des stratégies visant à doter ce secteur – formel et informel – de moyens nécessaires doivent être mises en œuvre pour accompagner le processus d'intégration. Il importe à cet égard de promouvoir la protection sociale des travailleurs du secteur informel, l'éducation et la formation, l'appui aux petites et moyennes entreprises, l'accès au financement, mais aussi d'améliorer l'environnement juridique des affaires, de sorte à permettre aux entrepreneurs de créer des entreprises et d'intégrer le secteur formel.¹⁴

Si elle se veut efficace, une telle stratégie doit prévoir une ouverture progressive à la concurrence internationale, en accordant la priorité à la satisfaction de la demande nationale, en s'appuyant sur la proximité des pays au sein des mêmes CER, qui partagent les mêmes préoccupations, notamment en ce qui concerne la gestion des biens communs, la création de corridors de développement, et le souci de maintenir le même niveau de développement pour limiter la concurrence déloyale.

Enfin et surtout, il existe des sources inexploitées de financement du développement. Le climat des affaires est devenu plus attractif, avec un flux d'investissements étrangers directs de l'ordre de 50 milliards de dollars US par an, soit presque autant que ce que les BRICS reçoivent individuellement, et plus que l'aide publique au développement (APD).¹⁵ Dans le même temps, la fuite des capitaux a été estimée à 700 milliards de dollars US entre 2000 et 2008, ce qui équivaut à 80 milliards de dollars US par an, alors que le montant estimé pour réduire la fracture au plan des infrastructures est de 93 milliards de dollars US par an. Ces capitaux dépassent le volume de l'APD au titre de l'année 2012, soit 49 milliards de dollars US. Tandis que les ressources mobilisées par les gouvernements africains sous forme d'impôts se chiffrent à plus de 520 milliards de dollars US, l'évasion fiscale, qui se pratique généralement en jouant sur les prix de transfert, aurait occasionné un déficit de 854 milliards de dollars US entre 1970 et 2008.¹⁶ Néanmoins, il ressort d'études récentes que la mobilisation de ressources financières peut s'améliorer à tous les niveaux.

Les possibilités sont d'autant plus vastes que l'épargne des ménages représentait 22 % du PIB entre 2005 et 2010, contre 46 % en Asie du Sud-Est et 30 % dans les pays à revenus intermédiaires. Les envois de fonds par la Diaspora africaine se sont chiffrés à 40 milliards de dollars US en 2012 et leur titrisation peut permettre de tirer 5 à 10 milliards de dollars US des marchés financiers. À la fin de l'année 2011, 39 pays africains avaient émis des bons du Trésor pour plus de 200 milliards de dollars US. Enfin, le capital privé devrait être un facteur de poids dans toute stratégie d'investissement. Selon la Société financière internationale, l'Afrique a enregistré les meilleurs résultats au cours des dix dernières années, en termes de prises de participations, avec des rendements de 31 %, contre 25 % au niveau mondial.

En conclusion, le renforcement des CER et la mobilisation de ressources constituent des éléments essentiels pour accompagner le processus politique nécessaire à la transformation économique.

5. Évolution récente du paysage politique africain

Au cours des dernières années, l'Afrique a enregistré des avancées significatives face aux défis du développement politique et économique, notamment dans les domaines de la paix et la sécurité, de la gouvernance, de la coordination institutionnelle et politique ; elle a également réussi à mieux faire entendre sa voix sur la scène internationale.

a) Paix, sécurité et stabilité

Avec la création de l'Union africaine, les chefs d'État ont renforcé les prérogatives de l'organisation continentale dans les domaines de la paix et de la sécurité, avec la promotion du droit d'intervention au lieu de la non-ingérence, et de la sécurité humaine au lieu de la sécurité collective des États. Le cadre constitutionnel favorable à l'exercice de ces prérogatives a également été mis en place.

L'Architecture africaine de paix et de sécurité (AAPS) a aussi été créée. Elle comprend le Conseil de paix et de sécurité, le Groupe des sages, le Système continental d'alerte précoce et la Force d'attente africaine, qui constituent des mécanismes clés de prévention, de gestion et de résolution des conflits.

Sous la houlette du Nigéria, de l'Afrique du Sud, du Sénégal et de l'Algérie, des missions cruciales de maintien de la paix ont été déployées au Burundi, au Soudan et en Somalie, tandis que des solutions ont été apportées à des crises intervenues dans plus d'une vingtaine de pays. Les CER ont joué un rôle de premier plan dans l'appui aux actions de prévention des conflits, avec des interventions notables coordonnées et déployées à travers l'IGAD, la CEDEAO et la SADC.

La gestion de la paix et la sécurité dans le continent n'est pas une tâche aisée. Les récents revers essuyés en Libye et au Mali témoignent de la nécessité de faire en sorte que la communauté internationale assume son rôle et ses responsabilités, en intervenant dans les conflits en Afrique, et que les États membres de l'UA soient plus solidaires des décisions de l'organisation. Néanmoins, il convient de souligner que dans ses dix premières années de fonctionnement, l'UA a fait d'énormes progrès dans l'exercice de son nouveau mandat, en tirant parti de son cadre institutionnel, en particulier du rôle pivot que jouent les CER, sur lesquelles le NEPAD peut s'appuyer.

¹⁴ Ncube, 2013 ; AEO, 2013. Hartzenberg, T., 2011. Regional Integration in Africa, WTO Staff Working Paper ERSD-2011-14

¹⁵ Cité par la BAD "au cœur de la transformation de l'Afrique, stratégie 2013-2022" ; Décembre 2012

¹⁶ L'Union africaine a entrepris une étude sur la faisabilité de taxes innovantes (sur les assurances, billets d'avion, nuitées, etc.) pour mobiliser 1,5 milliard de dollars US destinés à financer des programmes de développement : travaux du groupe de travail de haut niveau chargé d'examiner d'autres sources de financement de l'Union africaine et présidé par l'ancien président Obasanjo, 2013

b) Démocratisation et gouvernance

Depuis 2002, le profil démocratique de l'Afrique s'améliore, ainsi qu'en témoignent les progrès réalisés tant au niveau du continent que de celui des pays, face aux défis de la gouvernance.

Au niveau des pays, les efforts de développement récents ont permis de promouvoir l'efficacité et l'efficience dans la gestion des affaires publiques, la responsabilisation et la réactivité des autorités publiques face aux exigences des citoyens, la primauté du droit, l'accès à l'information et la transparence, l'équité et la lutte contre l'exclusion, autant d'éléments essentiels de la bonne gouvernance.

La stabilité politique s'est également renforcée, malgré quelques écueils au Mali et en République centrafricaine.

La majorité des pays africains a fait des progrès significatifs en matière de gouvernance politique, avec l'introduction de réformes dans les processus décisionnels et de mise en œuvre.

Entre 1998 et décembre 2008, 76 élections présidentielles et 59 élections parlementaires se sont tenues en Afrique, contre 35 et 22 respectivement entre 2009 et décembre 2012, dont les plus récentes (2012) en Sierra Leone, au Sénégal et au Ghana. Les soulèvements intervenus en Afrique du Nord pour des réformes plus démocratiques sont caractéristiques d'un continent en train de réévaluer sa marche vers la gouvernance démocratique, la croissance et l'éradication de la pauvreté. Certains développements sur le continent laissent apparaître une baisse de la fréquence des coups d'État militaires, de la violence et des manipulations liées aux élections, comme ce fut le cas en Guinée-Bissau et au Mali en 2012. Bien que ce défi soit permanent, il existe une tendance au règlement politique en cas de conflit électoral, avec la formation de gouvernements de coalition ou d'unité nationale.

Collectivement, les dirigeants africains se sont engagés à promouvoir la gouvernance démocratique, le respect des droits humains et des peuples, et à veiller à l'État de droit, en renforçant progressivement les capacités du continent en la matière. À cet égard, l'UA participe régulièrement à la surveillance des élections ces dernières années. Cet engagement a été renforcé par l'adoption et l'entrée en vigueur de la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance, qui a été ratifiée par un 15^{ème} État membre en 2012.

Pour renforcer davantage les mécanismes de démocratie et de responsabilisation, les chefs d'État ont adopté le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) en 2003. Arrêté d'un commun accord et adopté par les États membres de l'Union africaine, le MAEP évalue les quatre domaines que sont la démocratie et la gouvernance politique, la gouvernance d'entreprise, la gouvernance institutionnelle et le développement socioéconomique des pays participants ; il propose un Programme national d'action (PNA) visant à promouvoir les meilleures pratiques et à corriger les insuffisances démocratiques. En 2013, 33 pays avaient adhéré au MAEP, dont 17 s'étaient soumis au processus d'évaluation.

Citons parmi les initiatives notables, la création du Parlement panafricain en 2004 et du Conseil économique, social et culturel (ECOSOC) un an plus tard. S'agissant des droits humains et des peuples, la Commission africaine du même nom (CADHP) intervient sur des questions relatives à la violation des droits des femmes, des réfugiés, des personnes déplacées dans leurs pays et des prisonniers ; elle a contribué de manière significative à l'interprétation des droits humains dans plusieurs pays.

D'importants mécanismes de coordination ont également été créés dans des secteurs clés, comme l'Architecture de gouvernance africaine (AGA) et sa Plateforme, qui ont été lancées en 2012. L'AGA offre une structure politique et institutionnelle pour la promotion de la démocratie, de la gouvernance et des droits humains, et englobe toutes les institutions africaines investies d'un mandat de gouvernance. Cette structure a pour rôle de faciliter le flux d'informations, les échanges, le dialogue, les synergies et les actions conjointes entre les divers acteurs africains de la gouvernance, dont l'Agence du NEPAD et les CER.

c) Coordination institutionnelle et politique

De la même manière qu'elle a renforcé sa capacité de formulation de politiques, l'Afrique s'est attachée à renforcer sa capacité de mise en œuvre à plusieurs niveaux, en mettant en place des plateformes de coordination institutionnelle et stratégique, les CER jouant le rôle central d'interface entre les niveaux national et international.

Les CER continuent de faire des avancées dans la mise en œuvre accélérée du programme d'intégration régionale. Elles ont pour la plupart créé des zones de libre-échange, et trois d'entre elles (CEDEAO, COMESA et CAE) ont établi une union douanière. La coordination inter-régionale se développe aussi entre les CER. C'est le cas de la CEDEAO et de l'UEMOA en Afrique de l'Ouest, avec l'adoption d'un programme d'action commun pour une plus grande convergence des politiques, tandis qu'en Afrique centrale, la CEEAC et la CEMAC œuvrent à une meilleure harmonisation de leurs programmes. En Afrique de l'Est et en Afrique australe, l'initiative tripartite COMESA-CAE-SADC s'accélère et les négociations relatives à la zone de libre-échange devraient se conclure en 2014.¹⁷

Toutefois, le plus grand défi consistera à harmoniser les stratégies au niveau continental. Depuis 2002, beaucoup a été fait pour promouvoir une plus grande coordination entre les organismes continentaux et régionaux dans le cadre du programme d'intégration global. C'est ainsi que l'adoption du programme du NEPAD par l'UA est une réponse à ce défi, car elle appelle à une stratégie de mise en œuvre fondée sur les partenariats, en particulier ceux qui sont représentés dans les CER et à travers celles-ci. En 2008, un Protocole de relations entre l'UA et les CER a permis de définir le cadre d'une telle coopération, couvrant notamment des questions aussi importantes que la paix et la sécurité. Il fut également convenu d'un Programme d'intégration minimum (PIM) qui sert de mécanisme de convergence en se concentrant sur certains axes prioritaires aux niveaux régional et continental. De même, avec l'intégration du NEPAD dans les structures de l'UA en 2010, la Commission de l'UA et l'Agence du NEPAD se sont

¹⁷ UA/BAD/CEA, 2012, État de l'intégration régionale en Afrique V, Vers une zone de libre-échange continentale africaine

attachées à clarifier les rôles et les responsabilités, et à harmoniser les programmes et les projets, afin d'assurer la cohérence, les synergies et la complémentarité dans le processus d'exécution. Trois séances d'harmonisation (octobre 2009, juillet 2011 et mars 2012) ont eu lieu à ce jour dans le cadre d'un processus dynamique et continu. Elles ont permis de définir clairement les rôles et les responsabilités en ce qui concerne les stratégies, la conception et l'exécution des programmes entre ces deux institutions qui impulsent le programme de transformation de l'Afrique.

En sus de ces cadres de coordination, les stratégies ont été rendues plus cohérentes grâce à une action plus concertée des organismes d'intégration africains, notamment dans les secteurs phares du développement des infrastructures et de l'agriculture, dont l'Agence du NEPAD est le fer de lance. À cet égard, le lancement en 2012 du Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) est à marquer d'une pierre blanche, puisqu'il a permis d'apporter une certaine cohérence aux programmes et projets de développement des infrastructures du continent et d'attirer l'attention sur ce grand chantier, tout en faisant office de cadre autour duquel tous les acteurs peuvent se mobiliser. Une des principales conclusions du séminaire-retraite de 2013 qui a réuni la Commission de l'UA, les CER et l'Agence du NEPAD pour définir les stratégies prioritaires à coordonner, est la constitution d'un groupe de travail dirigé par l'Agence. Les CER, faut-il le rappeler, ont un rôle crucial à jouer dans la coordination et l'appui à la mise en œuvre dans les pays du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PPDAA) que dirige le NEPAD. Des pactes et plans régionaux du PPDAA sont en cours de formulation au sein du COMESA, de la CAE, de la CEEAC, de l'IGAD et de la SADC, tandis que la CEDEAO en est à la mise en œuvre.

Le NEPAD facilite la transposition des cadres de politiques de l'UA aux niveaux régional et national, en s'appuyant sur des processus de consultation interne et les tendances au plan international. L'Agence du NEPAD s'emploie à traduire en actes les dispositions de la charte, à travers un programme mis en œuvre conformément à une décision du Comité de pilotage du NEPAD entérinée par les chefs d'État. Dans le domaine des mines, le NEPAD participera à la mise en œuvre du Plan d'action (2011) de la Vision africaine dans le domaine minier (VAM) que la Charte des ressources naturelles doit parachever. S'agissant du foncier, il se réfère aux nouvelles Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, adoptées en mai 2012 par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale. Dans ce cadre, l'Agence participera à la mise en œuvre de la stratégie 2012-2013 de l'initiative de politique d'aménagement du territoire lancée par la Commission de l'UA, la BAD et la CEA. Apporter une perspective de développement à la question du foncier permet de plaider en faveur de la mise en œuvre concrète de la Déclaration de l'UA sur le foncier (2009).

d) *L'Afrique se fait entendre et parle d'une seule voix dans le débat sur le développement mené au plan international*

Après avoir été exclue pendant des décennies du débat international sur le développement, l'Afrique a réussi à se faire entendre progressivement et à renforcer sa capacité à imprimer sa marque sur les discussions internationales, grâce à la création de l'UA et à son programme NEPAD.

En mettant à profit ses réalisations antérieures, l'Afrique a présenté une position commune aux récents débats internationaux sur le développement, tels que le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de 2011, les négociations de 2012 sur le changement climatique (COP 17 et RIO+20) et les discussions en cours sur le programme de développement de l'après 2015. Cela lui a permis, avec une stratégie de transformation et de développement mieux définie, de mieux faire comprendre sa vision du développement à ses partenaires et de mieux harmoniser ses propres politiques.

De la même manière que la voix du continent se fait mieux entendre et que son image de marque s'est améliorée, l'UA a vu sa légitimité se renforcer en tant qu'interlocuteur de poids sur les questions africaines. L'UA a réussi à imprimer une dimension régionale plus forte à ses cadres de partenariat, car un nombre croissant de partenaires cherchent désormais à consolider leurs liens et leurs activités sur le continent. En témoigne l'admission de la Commission en qualité de membre à part entière du Forum de coopération sino-africain (FOCAC) et de coorganisateur de la Conférence internationale de Tokyo sur le processus de développement de l'Afrique (TICAD). L'Agence du NEPAD a joué un rôle essentiel dans le dernier Sommet de la TICAD tenu en juin 2013, et participera au mécanisme de suivi de la mise en œuvre du programme d'assistance du Japon. En tant qu'organe technique de l'UA, elle a fait en sorte que la perspective africaine soit promue et que le continent se fasse entendre dans les forums mondiaux tels que le G8 et son Forum sur le partenariat avec l'Afrique, ainsi que le Groupe de travail sur le développement du G20.

Il importe toutefois de souligner que ces avancées ne se sont pas encore traduites en changements concrets dans les politiques et les approches des partenaires. Dans le contexte actuel de l'affaiblissement du multilatéralisme, les relations bilatérales acquièrent une importance croissante. Si les institutions africaines ont été nommément conviées à participer à des forums mondiaux qui influent sur les politiques, le NEPAD a tiré des enseignements de son expérience, à savoir que ne pouvant pas se contenter de servir de faire-valoir, il doit affirmer sa position et formuler des propositions au nom de l'Afrique, si toutefois cette démarche n'est pas contrecarrée par les partenaires qui cherchent à traiter directement avec chaque pays.

6. Évolution récente du paysage institutionnel africain

Des changements intervenus récemment au sein de l'UA sont de bon augure pour les activités de l'Agence du NEPAD dans les prochaines années.

a) *Élection à la présidence de la Commission de l'UA*

Le 15 juillet 2012, Mme Dlamini-Zuma a été élue présidente de la Commission de l'Union africaine. L'élection d'une femme à ce poste pour la première fois est une preuve concrète de l'engagement de l'Afrique à promouvoir l'égalité des sexes dans le système de l'UA. Le fait que la présidente fut à l'époque une dirigeante de la Ligue des femmes de l'ANC peut également être une source d'inspiration pour la mise en œuvre d'un programme d'égalité des sexes à travers le continent. L'élection de Mme Dlamini-Zuma donne l'occasion de promouvoir la coopération entre les États africains, de réaffirmer l'importance

de l'UA sur la scène internationale, et d'améliorer la stabilité et le développement économique en Afrique, en s'appuyant sur l'équipe dynamique aux commandes de la Commission.

Durant sa campagne, Mme Dlamini-Zuma s'est engagée entre autres à (i) donner aux programmes du NEPAD l'élan nécessaire en tant que catalyseurs des objectifs de développement de l'Afrique, (ii) mettre en œuvre et consolider les programmes visant à assurer l'émancipation des femmes, et (iii) promouvoir les questions d'intégration.

b) Élection à la Commission de l'UA et au NEPAD

En 2012 et 2013, cinq commissaires ont été élus (Affaires politiques, Affaires sociales, Ressources humaines, Science et technologie, Commerce et industrie, et Affaires économiques) et trois qui étaient en poste depuis 2008 ont été reconduits (Paix et sécurité, Infrastructures et énergie, Économie rurale et agriculture). Le mandat du Secrétaire exécutif de l'Agence du NEPAD a été renouvelé pour la période couverte par la présente stratégie. Il s'agit là d'une marque de confiance et d'un facteur essentiel d'appropriation de la stratégie à mettre en œuvre.

c) Renouveau du HSGOC du NEPAD

Le HSGOC imprime son leadership au processus du NEPAD et définit les stratégies, les priorités et les programmes d'action. Les chefs d'État sont élus sur la base des cinq régions de l'UA. Lors de la 28^{ème} Session des chefs d'État et de gouvernement du NEPAD tenue en janvier 2013 à Addis-Abeba (Éthiopie), 6 pays ont été élus en qualité de nouveaux membres, à savoir (i) le Tchad, (ii) la Mauritanie, (iii) la Tanzanie, (iv) l'Ouganda, (v) la Zambie, et (vi) le Zimbabwe.

d) Nouvelle orientation de la CEA

Après sa prise de fonctions, M. Carlos Lopes, nouveau Secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique a déclaré que l'objectif de la CEA était d'œuvrer en étroite collaboration avec les États membres en vue de réaliser le programme de transformation de l'Afrique. La CEA se veut plus déterminée à aider les États membres dans leurs efforts visant à mettre en œuvre des stratégies macroéconomiques axées sur la croissance, et à rétablir la planification du développement.

À cet égard, la CEA a revu sa perspective stratégique pour mettre davantage l'accent sur la production et la diffusion de connaissances. La Commission consacra un tiers de ses effectifs à la réalisation de son futur rôle en tant que premier laboratoire d'idées de l'Afrique. Une Division du renforcement des capacités a été créée dans le but d'appuyer le travail de

l'Union africaine et ses divers programmes (y compris le NEPAD et le MAEP), et fournir des services consultatifs spécialisés aux États membres de l'UA. Les bureaux sous-régionaux seront réadaptés pour fournir des profils pays et des évaluations des risques sur les différents pays membres. Cette orientation constitue la base de la collaboration avec l'Agence du NEPAD dans le domaine de la production de connaissances, en se focalisant sur les aspects relatifs à la mise en œuvre et à la définition de stratégies qui viennent en complément de la production intellectuelle de la CEA.

e) Financement du budget de l'UA

La dépendance à l'égard des financements extérieurs constitue un problème majeur pour l'UA et a souvent compromis la mise en œuvre concrète de ses programmes. Le budget proposé pour l'exercice 2013 était de 278 millions de dollars US, dont 123 millions de dollars (soit 44 %) devant provenir des contributions des États membres et le reste (56 %) de sources internationales.

Cette dépendance affecte la viabilité de la mise en œuvre des projets. La question a été soulevée par la présidente de la Commission de l'UA nouvellement élue (en 2012). En conséquence, la Conférence a mis en place un Groupe de travail de haut niveau, présidé par l'ancien président Obasanjo, chargé d'examiner d'autres sources de financement de l'Union africaine et de proposer des recommandations en vue du financement durable de l'UA. La stratégie de mobilisation de ressources de l'Agence du NEPAD et celle de la Commission de l'UA convergent grâce au HSGOC.

f) Implications pour l'Agence du NEPAD de l'évolution du paysage institutionnel africain

L'agence jouit de l'appui sans réserve de la Commission de l'UA, en particulier celui de la présidente et des commissaires. La présidente s'est dite totalement engagée dans la mise en œuvre du NEPAD,

et la reconduction dans leurs fonctions des deux principaux commissaires de l'Agence (Infrastructures et énergie, Économie rurale et agriculture) est un signal positif quant à la mise en œuvre du PDDAA et du PIDA.

La nouvelle orientation de la CEA qui en fait un laboratoire d'idées au service des institutions et pays africains pourrait à un certain stade constituer un obstacle pour l'Agence du NEPAD dans sa mission de coordination de la gestion de la recherche et des connaissances. Des synergies devront donc se créer pour permettre à l'Agence de remplir son mandat.

7. Conclusions sur les défis et les opportunités pour la période couverte par le nouveau plan stratégique

L'environnement global de l'Afrique est propice à la mise en œuvre de stratégies et interventions de développement et de transformation, d'autant que les institutions ont été consolidées et les politiques mieux articulées. Les défis de l'emploi, des inégalités, de la préservation du capital naturel et de la présence au concert des nations ne sont pas nouveaux, mais les pays africains ont aujourd'hui la possibilité de les relever, grâce à des ressources financières inexploitées de plus en plus importantes et des capacités renforcées. Il s'agira pour le NEPAD de trouver un juste équilibre dans la gestion des risques, des contraintes et des opportunités, dans la mise en œuvre de ses programmes, et de renforcer sa capacité à fonctionner efficacement et à produire des résultats.

III. Stratégie 2010-2013 : Accomplissements et échecs

La stratégie précédente, qui couvrait la période 2010-2013, était axée sur la création de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (Agence du NEPAD), un organe technique de l'Union africaine devant remplacer le Secrétariat du NEPAD. Elle était marquée par un changement dans la gestion du programme, avec comme point de mire les résultats, au lieu des activités.

Elle peut maintenant être évaluée sur la base de quatre principaux critères : les résultats, l'organisation interne, les partenariats et le financement.

1. Résultats du programme stratégique 2010-2013

Le document d'orientation stratégique 2010-2013 de l'Agence du NEPAD présente les résultats prévus pour la période, qui s'articulent autour de six principaux axes. Sur la base des indicateurs de performance¹⁸ établis pour chaque résultat, la partie ci-après fait une évaluation sommaire de la mise en œuvre du programme dans le cadre de la stratégie précédente. L'évaluation porte sur six catégories de résultats prévus.

Domaine de résultat 1: un nombre accru de programmes/ projets régionaux et cadres de politiques que les États membres et les CER doivent mettre en œuvre.

L'une des principales missions de l'Agence du NEPAD consiste à traduire les stratégies de l'UA en directives techniques, cadres et programmes à mettre en œuvre aux niveaux continental, régional et national. Par conséquent, divers cadres continentaux et programmes connexes ont été mis en place, et l'Agence a fourni un appui technique aux pays et aux CER pour les aider à les mettre en œuvre. Parmi les programmes et cadres formulés, on trouvera:

- Le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PPDAA) est le cadre de l'UA pour la promotion de l'agriculture. Un certain nombre de programmes connexes ont été établis durant la période 2010-2013 aux fins de la mise en œuvre aux niveaux régional et national, par exemple:
 - Une première mouture du Cadre stratégique panafricain/stratégie de réforme de la pêche a été préparée au cours des dernières années par le biais d'un processus consultatif pour servir de modèle aux réformes du sous-secteur de la pêche aux niveaux national et régional. Lorsque sa version finale sera validée, cette stratégie sera présentée à la deuxième Conférence des ministres de la pêche et de l'aquaculture (CAMFA) pour adoption en 2014 ;

- Une stratégie est en cours de formulation, qui va lier la bioénergie à la sécurité alimentaire, afin de promouvoir une bioénergie durable et en phase avec le développement de la sécurité alimentaire;
- Le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) 2012-2040 – cadre continental pour le développement des infrastructures en Afrique - est en cours d'exécution dans plusieurs corridors transfrontaliers et pays à travers des programmes/initiatives tels que:
 - L'Initiative présidentielle de promotion des infrastructures (IPPI);
 - La stratégie africaine pour les systèmes énergétiques décentralisés et la plateforme de coordination de l'initiative Énergie durable pour tous en Afrique (SE4ALL) assurent l'encadrement sur les questions d'énergie;
- Le Cadre stratégique de développement des capacités (CSDC) offre une approche commune pour faire du développement des capacités une exigence dans les actions de transformation aux niveaux régional et national. Jusqu'ici, plus de 10 pays ont intégré le CSDC dans la mise en œuvre de leurs initiatives de développement des capacités. Un programme fondé sur le CSDC est également en cours de préparation pour répondre aux besoins en capacités des CER;
- Le Plan d'action consolidé pour la science et la technologie en Afrique (PAC) est le socle sur lequel repose le programme de science et technologie du continent. Les programmes du PAC ont été préparés et une aide fournie pour leur mise en œuvre:
 - L'initiative Recherche pour la santé en Afrique (R4HA) a été lancée en 2010 dans le but d'aider les pays africains à définir les cadres stratégiques et bases de gestion pour une gouvernance efficace de la recherche en santé. Cette initiative est actuellement en cours dans trois pays : Mozambique, Tanzanie et Sénégal ;
 - Lancée en 2008, l'initiative pour l'Harmonisation de la réglementation des médicaments en Afrique vise à améliorer la santé publique en favorisant l'accès à des médicaments essentiels de bonne qualité, efficaces et sûrs, pour le traitement des affections prioritaires qui touchent les populations. D'autre part, une loi type sur la réglementation et l'harmonisation des médicaments est en cours d'élaboration à travers un processus lancé en 2011. Un programme

¹⁸ Orientation stratégique de l'Agence du NEPAD 2010-2013, p.11

régional d'harmonisation de l'enregistrement des médicaments a été lancé en 2012 au sein de la CAE, tandis qu'un autre est en préparation pour l'Afrique de l'Ouest ;

- Le Plan d'action pour l'environnement (PAE) adopté par l'UA comme cadre continental pour les questions liées à l'environnement en vue de promouvoir entre autres l'utilisation durable des ressources naturelles de l'Afrique et de renforcer le soutien public et politique aux initiatives régionales et sous-régionales a servi de base à la formulation d'initiatives spécifiques. À titre d'exemple, citons :
 - Le Programme agricole du NEPAD soucieux du genre et de solutions climatiques ingénieuses lancé en 2012, s'attache à promouvoir une participation équitable des petites exploitantes agricoles, des jeunes et des groupes vulnérables à des solutions climatiques ingénieuses pour les pratiques agricoles, afin d'assurer la sécurité alimentaire durable sur le continent.

La création et la mise en œuvre de cadres et programmes connexes ont permis de tirer de nombreuses leçons et de faire le constat suivant :

- Le changement de paradigme vers la transformation n'est pas encore effectif. Par exemple, des changements fondamentaux de politiques et d'actions seront nécessaires pour promouvoir l'agriculture en tant qu'activité économique et ainsi faire face aux insuffisances du marché, mais aussi saisir les opportunités qui se présentent à la faveur d'initiatives telles que la création ou le renforcement des unions douanières dans le cadre des programmes d'intégration régionale. Au-delà des investissements, des approches axées sur les chaînes des valeurs devraient être examinées pour gérer les rapports de force entre agents économiques ;
- Des relations intersectorielles doivent être établies et des synergies réalisées à l'effet de promouvoir le développement rural et la création d'emplois. En outre, la mise en place d'un processus inclusif de planification, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation (regroupant un large éventail de parties prenantes) est cruciale ;
- Il est essentiel de cibler la masse critique (les petits exploitants et les femmes dans l'agriculture par exemple), si une croissance équitable et durable doit être réalisée ;
- Il importe de promouvoir les initiatives continentales pour assurer leur appropriation au plus haut niveau, encourager les homologues à s'acquitter de leurs engagements en ce qui concerne les dépenses publiques par exemple, obtenir l'appui technique nécessaire et maintenir l'élan lors de la mise en œuvre ;
- Une forte collaboration avec les CER est un préalable à la réussite des initiatives régionales, notamment la fourniture de biens publics ;

Il ressort de ce qui précède sur le Domaine de résultat 1 et des enseignements tirés que :

- L'Agence du NEPAD dispose de la capacité requise pour traduire les stratégies de l'UA en directives, cadres et programmes connexes ;
- Nonobstant la pertinence et la valeur ajoutée des cadres et programmes pour les efforts de développement des CER et des pays, l'absence notable de liens programmatiques horizontaux systémiques peut avoir compromis la transformation souhaitée. À cet égard, le cloisonnement doit céder le pas à des approches multisectorielles avec un éventail d'objectifs plus large pour ce qui est de la qualité des résultats de développement obtenus – comme l'emploi des jeunes, la création de richesse et le développement équitable.

Domaine de résultat 2 : meilleurs mécanismes de mobilisation de ressources internes et externes pour les États membres et les CER aux fins de la mise en œuvre de programmes et projets régionaux. Une analyse spécifique des réalisations en termes de financement des programmes et activités du NEPAD présentée ci-après met en exergue la nécessité d'une meilleure appropriation à travers une plus forte mobilisation de ressources intérieures.

Domaine de résultat 3 : plus grande capacité des États membres et des CER à exécuter les programmes et projets du NEPAD. Ce domaine de résultat met l'accent sur la valeur ajoutée et le renforcement de capacités dans le cadre des interventions appuyées par l'Agence du NEPAD. L'évaluation ci-après porte sur la valeur ajoutée (niveau et qualité) de l'appui de l'Agence du NEPAD aux pays et aux CER dans la mise en œuvre – dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des résultats par rapport aux programmes de développement. Le soutien fourni à travers les principaux cadres continentaux et programmes connexes (PIDA, PAE, PDDAA, CSDC et PAC) est évalué au niveau des pays et aux niveaux régional et continental.

- Guidés par les principes du NEPAD, la création, la planification, la mise en œuvre et les pratiques et processus de revue de la stratégie se sont considérablement améliorés, avec l'adoption croissante d'approches multisectorielles et inclusives dans les différents secteurs. Pour l'agriculture par exemple, les Groupes de travail sur le secteur agricole national et les équipes locales du PDDAA – qui ont une fonction essentielle de coordination (et parfois de supervision) du développement agricole – comptent en leur sein des organisations d'agriculteurs, des membres de la société civile, des partenaires au développement et des représentants des ministères autres que celui en charge de l'agriculture, comme celui chargé du plan ;
- Ensuite, et outre les partenariats, il se dégage un modèle de structures et d'institutions plus fortes et plus efficaces. Leur fonctionnement, notamment du point de vue de la participation active (au-delà de la représentation) des membres individuels qui les composent, s'améliore progressivement, contribuant ainsi à l'amélioration de la gestion des ressources humaines, naturelles et financières ;

- La valeur ajoutée de l'appui de l'Agence du NEPAD aux CER et aux États membres se reflète également dans le travail analytique et les efforts consentis pour concevoir un programme basé sur des données factuelles. Des initiatives telles que le PAF et le PDDAA sont de bons exemples qui permettent de faire des rapports analytiques réguliers sur la mise en œuvre des programmes ;
- De la même manière, et sur la base des études et des éléments probants analytiques fournis, des plateformes regroupant plusieurs parties prenantes ont été créées ou renforcées, afin de passer en revue, discuter et échanger sur des objectifs communs. La Journée africaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la Plateforme de partenariat du PDDAA en sont des exemples ; l'Agence du NEPAD a contribué dans ce cadre au renforcement de programmes d'apprentissage et de responsabilité mutuelle ;
- L'Agence du NEPAD a également contribué de manière significative au renforcement de l'action collective notamment des groupes marginalisés, et a influé sur les processus de prise de décisions politiques. Par exemple, l'Agence du NEPAD et le Groupe interafricain de la société civile ont conjointement facilité l'appui du groupe parlementaire éthiopien sur le genre et suscité une prise de conscience sur la dimension genre chez les parlementaires. En Namibie, la participation et la représentation des femmes dans les processus de prise de décision au niveau des collectivités locales augmentent progressivement, grâce à l'appui fourni pour l'intégration du genre dans les conseils municipaux ;
- L'Agence du NEPAD a également mis à disposition et facilité l'accès des CER et des États membres aux données et informations pertinentes pour l'élaboration et la planification de programmes. À titre d'exemple, en matière de TIC, deux études sur les larges bandes passantes menées dans 14 pays d'Afrique de l'Ouest et 11 pays d'Afrique centrale, ont permis de faciliter l'accès à des données et des informations de qualité, pour le montage de projets financièrement viables axés sur les réseaux transfrontaliers régionaux.

Les enseignements suivants peuvent être tirés de la valeur ajoutée de l'appui de l'Agence du NEPAD :

- Il existe d'énormes avantages à tirer de la participation d'acteurs non étatiques au programme de développement; ces avantages devraient susciter un élan d'actions plus concertées et harmonisées visant à renforcer la participation de ces acteurs (en particulier les groupes marginalisés) ;
- La valeur ajoutée de l'Agence du NEPAD sera renforcée lorsque celle-ci se sera repositionnée pour servir de laboratoire continental d'idées stratégiques – en fournissant aux pays et aux CER des conseils sur la planification stratégique et la mise en œuvre à long terme, sur la base d'éléments analytiques probants ;
- Le déploiement de viviers d'experts multisectoriels mérite d'être envisagé pour accompagner les pays et les CER dans la formulation de programmes de

développement cohérents en vue d'obtenir des résultats transformationnels plus larges qui transcendent les résultats sectoriels, tels que la richesse et ou la création d'emplois ;

- En sus du renforcement des capacités au niveau technique, de gros efforts devront être déployés pour renforcer les capacités de leadership, de gouvernance et de gestion ; car, naturellement, l'exploitation, le déploiement et la gestion des ressources (naturelles, humaines, financières et cognitives) sont largement tributaires des capacités de leadership et des compétences.

Certaines questions à prendre en considération dans la nouvelle stratégie découlent de ce qui précède :

- Des efforts plus systématiques et prolongés devront être déployés pour exploiter de façon optimale la participation des acteurs non étatiques ;
- Le renforcement des capacités – dans les domaines techniques et du leadership constituera l'axe principal d'intervention de l'Agence. Toutefois, le mode de prestation devra être redéfini : a) à la lumière de la nouvelle orientation de l'Agence en tant que laboratoire d'idées stratégiques, et b) si l'on souhaite que l'appui soit plus opportun, plus satisfaisant et plus attentif aux besoins. La possibilité de déployer et de coordonner des viviers d'experts multisectoriels sera étudiée aux fins de la mise à l'échelle.

Domaine de résultat 4 : renforcement des capacités de l'Agence du NEPAD, des États membres et des CER pour le suivi-évaluation des projets et programmes du NEPAD

Des systèmes de suivi-évaluation des programmes ont été mis au point pour le suivi interne (Agence du NEPAD) ; beaucoup de programmes de l'Agence du NEPAD en font l'objet (PIDA, PAF, AMRH, TerrAfrica/GDT, Sécurité alimentaire et nutritionnelle et PDDAA), quoiqu'à différents niveaux de fonctionnalité, différentes configurations et sans aucun lien les uns avec les autres. Des approches qualitatives et quantitatives ont été employées simultanément,

dont l'utilisation de fiches de résultats. Dans la plupart des systèmes de suivi-évaluation cependant, l'accent est mis sur les intrants, les processus et les résultats, ces derniers et les impacts faisant l'objet d'une évaluation limitée.

Certains systèmes de suivi-évaluation des programmes comprennent des aspects de responsabilité mutuelle et des instruments de suivi des politiques. Des cadres de suivi-évaluation ont été élaborés au niveau continental, et un soutien est apporté pour renforcer les systèmes dans les CER et les pays, ainsi que les capacités pour des programmes tels que TerrAfrica (système de suivi-évaluation régional harmonisé, axé sur les indicateurs clés de GDTE) et le PDDAA.

Un document stratégique interne sur la planification et le suivi-évaluation, qui introduit l'approche de planification axée sur les résultats, a été élaboré. La mise en œuvre de cette approche stratégique au sein de l'Agence du NEPAD ouvre des perspectives de délibérations au niveau continental sur la création de cadres similaires pour l'UA et ses organes.

Certains enseignements à tirer sont présentés ci-après, ainsi que des recommandations sur la nouvelle stratégie :

- Un système de suivi-évaluation et d'apprentissage au niveau institutionnel doit être élaboré en s'appuyant sur la stratégie de planification et de suivi-évaluation de l'Agence du NEPAD, et en s'inspirant des systèmes de suivi-évaluation des programmes ;
- Le système de suivi-évaluation institutionnel devrait mettre en exergue des principes communs au suivi-évaluation des projets et des programmes, pour favoriser l'harmonisation et mettre l'accent sur la mise en œuvre axée sur les résultats, afin d'avoir l'impact désiré, y compris le suivi des domaines de résultats tels que la création d'emploi, la croissance équitable et la création de richesse ;
- D'autre part, le système de suivi-évaluation institutionnel devrait suivre les engagements financiers en faveur du programme de développement de l'Afrique, aux niveaux mondial, continental et régional.

Domaine de résultat 5 : renforcement de l'engagement du secteur privé dans les programmes et projets régionaux.

L'expérience a montré que le secteur privé ne peut être considéré comme un « promoteur » de projets et programmes menés par le secteur public, mais il peut être associé au processus de planification et participer activement à la mise en œuvre. Par conséquent, la stratégie doit viser à établir des espaces de dialogue, pour une plus forte participation du secteur privé aux projets et programmes du NEPAD. Dans le même temps, les questions d'économie politique et de conflits d'intérêts, comme celles afférentes au foncier, aux industries extractives, aux ressources naturelles ou aux infrastructures publiques, doivent être prises en considération. Les tensions se traduisent souvent en dilemme, à savoir : privatiser les bénéfices ou socialiser les pertes. Une large participation des parties prenantes et les partenariats public-privé (PPP) sous les auspices de l'Agence du NEPAD et de l'UA, permettront de faire en sorte que ces entités restent focalisées sur le bien-être des citoyens.

Domaine de résultat 6: meilleure qualité/niveau des programmes et projets du NEPAD. La stratégie 2010-2013 propose plusieurs indicateurs. Toutefois, le principal défi de l'institution consistait à réussir l'intégration du NEPAD dans le système de l'UA, et à adopter une nouvelle structure organisationnelle ainsi que des procédures internes.

Trois processus majeurs ont émané de la décision d'intégrer le NEPAD dans les structures de l'UA :

1. La transformation du Secrétariat du NEPAD en Agence de planification et de coordination du NEPAD ;
2. L'harmonisation des programmes et projets, ainsi que la clarification des rôles de l'UA et de l'Agence du NEPAD ;

3. L'opérationnalisation des structures de gouvernance et des mécanismes de responsabilisation de l'UA pour appuyer le programme du NEPAD.

Des progrès sont en cours à cet égard (structuration interne de l'Agence du NEPAD, gouvernance améliorée au plus haut niveau, etc.) et des efforts supplémentaires seront déployés durant la période couverte par la stratégie (2014-2017), comme indiqué ci-après.

2. Partenariats : aller au-delà de la signature des protocoles d'accord

Entre 2010 et le milieu de l'année 2013, l'Agence du NEPAD a signé

48 protocoles d'accord (sans obligation financière).

Tableau 1 : Catégories de partenaires ayant signé un protocole d'accord avec l'Agence du NEPAD sur la période 2010-mi 2013

	Nombre	%
Associations	14	29%
Institutions/gouvernements	14	29%
Initiatives internationales	10	21%
Institutions universitaires	7	15%
Secteur privé	3	6%
Total général	48	100%

Comme indiqué au tableau 1, des accords ont été signés avec des institutions officielles, et des protocoles d'accord conclus avec 14 gouvernements et agences de l'ONU (PNUD, FAO, OMS, PAM, UNESCO, UNICEF, CEA, DFID, Gabon, Congo), ainsi que 10 initiatives internationales (CNULD, Grande Muraille Verte, OIF, ONUSIDA, IFPRI, Charte des ressources naturelles, etc.). Les associations de développement constituent la majeure partie des partenaires cherchant à établir des relations avec l'Agence du NEPAD. Les institutions universitaires représentent également un groupe important et sont pour la plupart basées dans l'hémisphère Nord mais incluent également quelques partenaires sud-africains. Par contre, le secteur privé est visiblement sous-représenté, ce qui montre que les avantages à collaborer avec l'Agence du NEPAD doivent être clairement annoncés, pour amener le secteur privé à créer des partenariats public-privé (PPP) afin d'appuyer la mise en œuvre du NEPAD.

Tableau 2 : Thèmes ciblés dans les protocoles d'accord signés avec l'Agence du NEPAD sur la période 2010-mi 2013

	Nombre	%
Général	13	28%
Agriculture, sécurité alimentaire, nutrition	10	21%
Pêches	7	15%
Science et technologie	7	15%
Développement des capacités/éducation	5	11%
Santé	3	6%
Environnement	2	4%
Total général	47	100%

Il ressort du tableau 2 que certains protocoles d'accord portent sur l'appui aux activités du NEPAD de manière générale, mais la plupart visent des questions prioritaires, ciblant plus particulièrement l'agriculture, la pêche, la science et la technologie. Le choix de ces thèmes est certainement en phase avec les priorités de développement de la communauté internationale, d'où l'intérêt manifesté par les institutions partenaires à travailler en collaboration avec l'Agence du NEPAD. Ceci reflète également la visibilité de cette agence en tant qu'entité de développement de poids.

La faiblesse relative des accords sur la santé reflète le contexte institutionnel dans ce domaine, qui est partagé entre les principales institutions internationales et les grandes entreprises privées. Le nombre réduit des protocoles d'accord dans le domaine de l'environnement doit inciter à développer des activités dans ce secteur avec l'Agence du NEPAD. L'absence de partenariats en matière d'infrastructures s'explique par le fait que les activités dans ce domaine impliquent principalement des intérêts privés qu'il est difficile de concrétiser sous forme de protocole d'accord, et que la plupart des arrangements institutionnels ont déjà été conclus durant la période précédente.

Les conclusions ci-après peuvent être tirées de ce bref aperçu des partenariats de l'Agence du NEPAD dans le cadre de la stratégie 2014-2017 :

- L'accent doit être mis sur des thèmes relatifs à l'environnement et au développement humain, afin d'élargir les partenariats ;
- Le dialogue avec le secteur privé doit être concrétisé par la signature d'accords adaptés à la nature et aux capacités financières des partenaires ;
- L'expérience a montré que les protocoles d'accord ne représentent qu'un moyen d'établir des partenariats utiles et de favoriser l'apprentissage mutuel. Les opportunités qu'ils créent doivent être suivies à travers l'engagement, des instruments contraignants et des mesures applicables. Ainsi, pour la période à venir, l'attention doit être focalisée sur les contrats et la mise en œuvre des protocoles d'accord déjà signés.

3. Une organisation interne en évolution

Des propositions relatives à l'organisation interne de l'agence nouvellement créée ont été faites dans la Stratégie 2010-2013, et utilisées comme base de discussion avec les instances dirigeantes du NEPAD avant une adoption formelle. La structure proposée marque une rupture par rapport à l'organisation précédente qui s'appuyait sur une division par thèmes. L'objectif consistait alors à fonctionner selon une « structure sectorielle ». Il s'agit dans la nouvelle stratégie de rationaliser les activités de l'Agence en utilisant une approche de gestion basée sur les résultats, l'objectif visé étant d'avoir un impact sur le terrain en aidant les CER et les pays membres à exécuter les programmes prioritaires du NEPAD, et en encourageant une culture de la transparence et de la reddition de comptes, afin de mieux préparer l'Agence à démontrer ses réalisations.

Avec le Secrétariat, l'organisation était structurée selon les domaines thématiques du NEPAD, à savoir l'agriculture et la sécurité alimentaire, le changement climatique et la gestion des ressources naturelles, l'intégration régionale et les infrastructures, le développement humain et enfin la gouvernance économique et d'entreprise. Des questions transversales comme le renforcement des capacités, le genre et l'engagement du secteur privé faisaient l'objet d'une attention supplémentaire. Avec la transformation en Agence, cinq Directions furent initialement créées à titre temporaire, en attendant leur adoption formelle par les instances dirigeantes du NEPAD. Cette initiative était mue par la reconnaissance du fait qu'un processus de changement interne devait être enclenché au plus tôt, pour permettre à l'institution de remplir son nouveau mandat. La structure proposée se voulait une réponse à ce besoin, avec une répartition cohérente des compétences, tout en préservant la visibilité des cinq axes prioritaires du programme du NEPAD.

Comme indiqué ci-dessous, les cinq Directions ont été créées selon les fonctions à réaliser pour remplir le mandat de l'Agence. Une double approche a été adoptée à cette fin, qui allie l'analyse par objectif (cadre logique) et les fonctions (processus de décision).

Il est vrai que des incohérences se sont révélées au fur et à mesure que l'institution s'adaptait à sa structure transitoire. À cet égard, il ressort du document de la Stratégie 2010-2013, que la direction en charge de l'« élaboration des politiques et des programmes » devait se « focaliser sur l'analyse et la formulation de stratégies, ainsi que la préparation de programmes ». Ceci nécessite la collecte de faits probants et la production d'analyses grâce à un système de connaissance et d'information, tâches également dévolues à la direction en charge de la stratégie et de la gestion des connaissances. Par conséquent, il semblait y avoir un double emploi par rapport au champ d'action attribué à la direction de la stratégie et de la gestion des connaissances et à la direction chargée de la formulation des politiques. Toutefois, cet écart ainsi que d'autres aspects ont été pris en considération dans la décision de la 19^{ème} Conférence de l'UA tenue en juillet 2012, relative à la nouvelle structure de l'Agence, ce qui a permis de jeter les bases d'une réforme durable de l'organisation.

Mandat de l'Agence du NEPAD		Directions	
1.	Mobiliser des ressources et des partenaires pour appuyer la mise en œuvre des programmes	Partenariats, mobilisation de ressources et communication	
2.	Faciliter et coordonner la mise en œuvre des programmes et projets continentaux et régionaux	Mise en œuvre et coordination des programmes	
3.	Assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des programmes et projets		
4.	Diriger et coordonner la recherche et la gestion des connaissances	Planification stratégique et gestion des connaissances	Elaboration des stratégies et programmes
5.	Défendre la vision, la mission et les principes fondamentaux de l'UA et du NEPAD	Bureau du Secrétaire exécutif	
		Services institutionnels	

Enfin, il convient de souligner qu'en sus de ses structures, l'Agence du NEPAD a procédé à une réforme fondamentale de ses modalités de fonctionnement. Suite à son intégration dans les structures et processus de l'UA, l'Agence a commencé à appliquer les statuts et règlements de l'UA applicables aux systèmes de gestion des ressources humaines et aux systèmes financiers et administratifs. Cette démarche fait suite à la déconnexion de l'Agence de la Development Bank of Southern Africa (DBSA) et l'activation de l'Accord de siège signé en 2008 entre le Gouvernement de l'Afrique du Sud et l'UA au nom du NEPAD. Les contrats de travail des employés furent ainsi transformés en contrats avec l'UA à partir du 1er janvier 2011, et les membres du personnel des Réseaux régionaux du NEPAD réintégrés dans l'Agence. Le système de rémunération fut configuré et devint opérationnel à partir du 1er janvier 2011, et le NEPAD fut ainsi responsable de la gestion des salaires de ses employés, fonction jusque-là dévolue à la DBSA.

4. Ressources humaines : de la nécessité de renforcer les effectifs

Au milieu de l'année 2013, la répartition du personnel de l'Agence du NEPAD laisse apparaître que la moitié de l'effectif occupe des fonctions de soutien, et que l'agriculture, la sécurité alimentaire et la pêche sont les secteurs les plus dotés en personnel. Les infrastructures, la science et la technologie

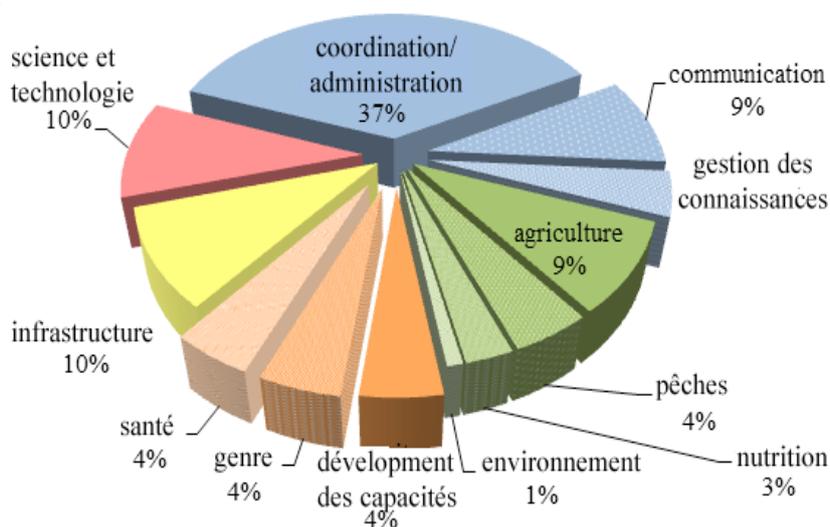
comptent un nombre similaire d'agents, alors que les effectifs du secteur développement humain sont également répartis entre le genre, la santé et le renforcement des capacités (y compris l'éducation).

Cette ventilation reflète l'importance relative du financement de chaque programme. Toutefois, la focalisation sur les infrastructures pour les prochaines années devrait conduire au renforcement des capacités de l'Agence du NEPAD. De même, le secteur de l'environnement devrait attirer une plus grande attention, et partant, voir son effectif augmenter. Enfin, la gestion des connaissances recevra toute l'attention nécessaire afin de s'assurer que les programmes thématiques ou sectoriels font l'objet d'une approche transversale.

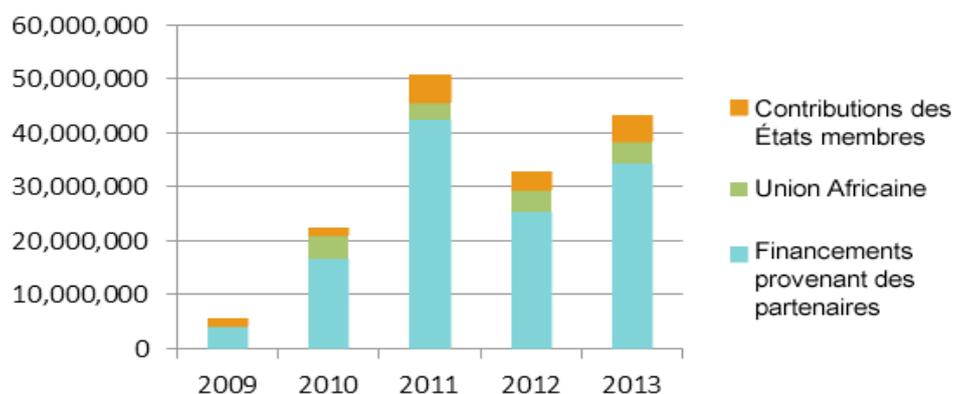
5. Financement : les défis de la mobilisation des ressources domestiques

Alors qu'il entre dans sa deuxième décennie de mise en œuvre, le NEPAD devra faire face à un défi de taille, à savoir résorber l'écart entre ses responsabilités croissantes et l'incertitude de ses ressources futures.

Graphique 2 : Répartition du personnel de l'Agence du NEPAD



Graphique 3 : Évolution du budget de l'Agence du NEPAD sur la période 2009-2013*



Les financements de l'Agence proviennent de plusieurs sources: Le budget annuel est assuré par l'UA, des contributions volontaires sont faites par des pays membres, des financements de projets spécifiques accordés par des partenaires, et des honoraires de gestion des projets reçus de partenaires.

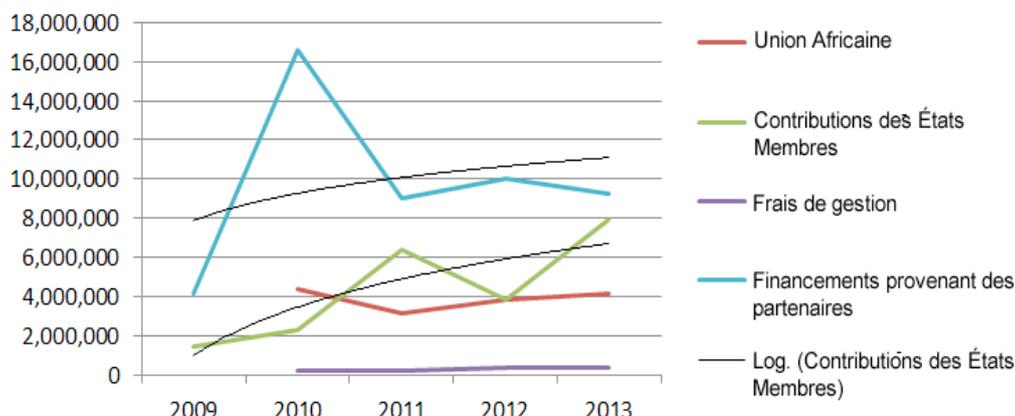
stabilité des partenaires qui financent le PDDAA, le Partenariat pour la pêche en Afrique (PPA), les programmes de science et technologie et les programmes de TIC (le DFID, le Fonds espagnol, GIZ, le SIDA, les Fonds de la Banque mondiale et BMGF y contribuent pour une large part).

a) Budget

Ainsi qu'il ressort du graphique au-dessus, le budget de l'Agence du NEPAD provient essentiellement de financements de donateurs (près de 80 %). Ceci ne permet pas de s'approprier pleinement le programme de développement.

Néanmoins, le financement laisse apparaître un certain nombre de contraintes : il reste imprévisible d'une année à l'autre et les montants ne sont pas fixes. La tendance est à l'incertitude : une baisse du volume des financements des partenaires peut intervenir en 2013. De même, on constate une tendance au

Graphique 4 : Évolution des revenus sur la période 2009-2013*



* pour les honoraires de gestion et les financements provenant de partenaires, extrapolation pour toute l'année sur la base des données disponibles au 31 août 2013, et pour l'UA, données tirées du budget.

b) Financements reçus - 2009 - 2013

Au titre de la période 2009-2013, l'Agence du NEPAD a reçu un montant total de 84 668 035 dollars US, dont 54,3 % proviennent de partenaires et portent exclusivement sur le financement de programmes, 18 % de l'UA, 26 % des pays membres à titre de contributions, et 1,3 % représentant les honoraires de gestion. Ces trois dernières sources couvrent les coûts de fonctionnement.

Financements provenant des partenaires

Le volume de ces financements s'est considérablement accru entre 2009 et 2010, du fait des fonds reçus du Gouvernement espagnol au titre du programme sur le genre, qui représente 72 % du montant global pour le compte de ces années (il s'agit d'une subvention de 20 millions d'euros étalée sur trois ans jusqu'en 2014, dont la première tranche représente 50 % de la valeur du contrat). En 2011 et 2012, les flux de financements ont augmenté, ce qui montre que le NEPAD a su maintenir la

fractionnement des contrats (de 9 en 2009, ils sont passés à 41 en 2013), ce qui entraîne une réduction progressive du montant de chaque contrat et des coûts de gestion plus élevés. Cette dépendance vis-à-vis des partenaires extérieurs pour le financement des programmes est une question préoccupante qui a été prise en considération dans la présente stratégie.

Financement de l'Union africaine

En 2009, aucun financement n'a été reçu de l'Union africaine. En 2010, l'organisation a apporté une contribution de 4,4 millions de dollars US pour la période transitoire correspondant à la déconnexion de la DBSA et à l'intégration aux processus et structures de l'Union. Le financement a par la suite baissé en 2011, avant de croître de nouveau entre 2011 et 2013. La décision de restructurer l'Agence permettra d'obtenir des fonds plus substantiels de la Commission de l'UA, et par là même, de se l'approprier davantage. Cette décision est examinée plus en détail ci-dessous.

Contribution des États membres

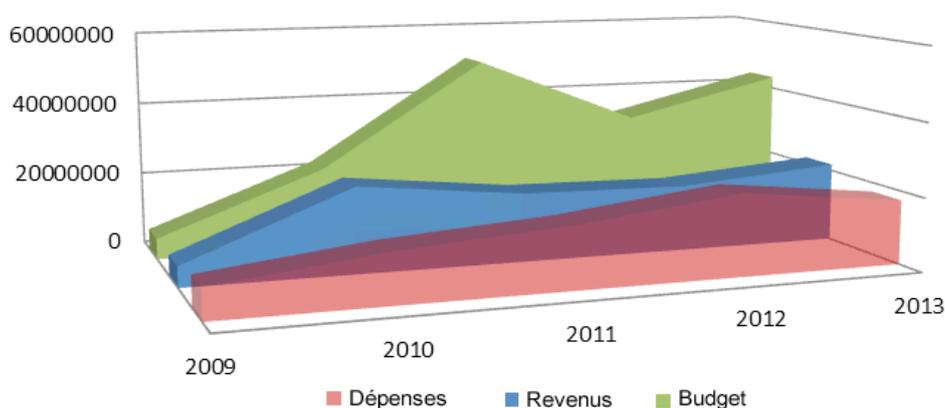
Le financement des pays membres a considérablement augmenté entre 2009 et 2013, notamment du fait des contributions additionnelles du Nigéria et de l'Afrique du Sud. En 2012, le niveau a baissé avant une forte reprise en 2013, avec les fonds reçus de l'Afrique du Sud pour les directions en charge de la planification stratégique et de la gestion des connaissances, ainsi que l'emménagement de l'Agence du NEPAD dans ses nouveaux locaux. La contribution du Sénégal s'est également accrue en 2013, faisant ainsi passer celle des États membres au-dessus de celle de la Commission. Même si cette hausse n'a été possible que grâce à une poignée de pays, elle témoigne d'un regain d'intérêt et de confiance des États membres dans l'Agence du NEPAD. Cet état de fait doit être mis à profit pour amener un plus grand nombre de pays à soutenir l'Agence.

pas être disposés à maintenir leurs décaissements. La Stratégie 2014-2017 veillera à améliorer la réactivité face aux opportunités offertes par les sources de financement. Le développement des ressources humaines y occupera une place de choix, ainsi que l'évaluation des résultats.

d) Entrées de fonds et dépenses par domaine thématique

Les dépenses encourues au titre de la période 2009 à 2013 portent essentiellement sur les secteurs thématiques que sont l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition, le renforcement des capacités, le développement humain et le genre. Ceci reflète l'importance de certains organismes de financement dans des secteurs spécifiques, comme l'Espagne pour le genre, la Fondation Bill et Melinda Gates et la Chine

Graphique 5 : Tendence des dépenses 2009-2013 par rapport aux entrées/budget



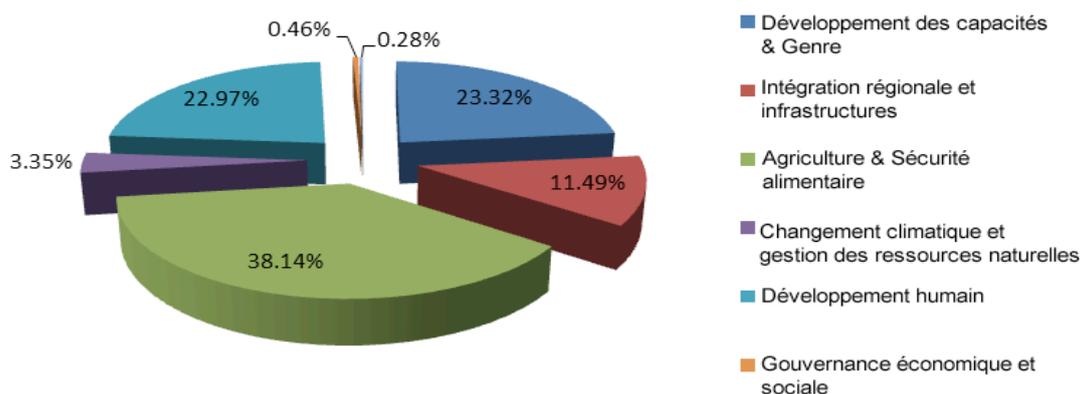
Note : Les chiffres de 2013 sont provisoires et basés sur une extrapolation de 8 à 12 mois.

c) Dépenses 2009-2013

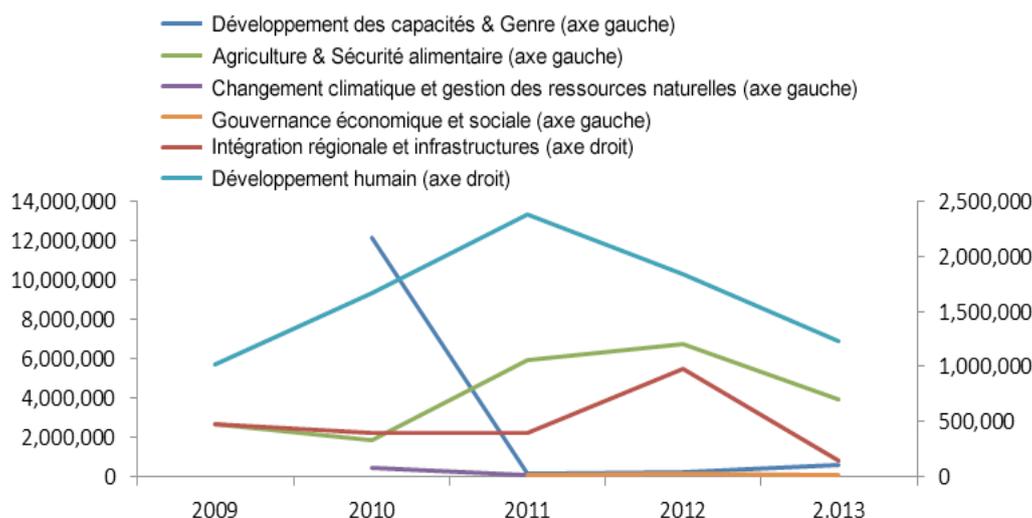
Le volume global des dépenses a fortement augmenté sur la période 2009 à 2013, ce qui atteste une meilleure capacité d'exécution de l'Agence. Toutefois, les chiffres de 2013 montrent que cette tendance reste fragile, et son maintien sera fonction de la manière dont les capacités de mise en œuvre et de gestion des ressources humaines seront préservées à long terme. L'écart entre les dépenses et les rentrées de fonds (ou budget) témoigne de l'incapacité de la structure à s'adapter à d'éventuels changements rapides de sources de financement. S'il perdure, les partenaires financiers pourraient à leur tour ne

pour le renforcement des capacités/l'éducation, et un groupe de donateurs à travers la Banque mondiale pour l'agriculture. Les financements relativement faibles destinés à l'intégration régionale et aux infrastructures doivent être revus pour la prochaine période, mais ils peuvent s'expliquer par le fait que la mobilisation des ressources pour les infrastructures a été confiée à plusieurs institutions en Afrique, et que le NEPAD s'est récemment vu confier les premiers rôles à cet égard. Il devrait en être de même dans l'avenir pour les questions d'environnement qui gagnent en ampleur et sont liées à la gouvernance et aux aspects financiers.

Graphique 6 : Dépenses par domaine thématique sur la période 2009-2013



Graphique 7 : Évolution des revenus par domaine thématique sur la période 2009-2013 (jusqu'au mois d'août 2013)



L'évolution des financements par secteur thématique indique qu'à l'exception de l'agriculture, le financement des programmes est assez instable d'une année à l'autre. Cela appelle un processus de planification judicieux et la formulation de stratégies permettant d'anticiper le redéploiement et le réinvestissement éventuels dans l'élaboration de projets. La capacité de suivi interne sera essentielle à cet égard.

En résumé, la question du financement doit être examinée sous trois aspects : i) la source de financement, avec comme cible les ressources intérieures, ii) la capacité d'exécution, car elle peut saper la confiance des partenaires dans l'Agence du NEPAD, iii) la réactivité aux changements du volume des financements, et l'anticipation par rapport aux nouvelles opportunités liées aux nouveaux thèmes. La plupart des solutions reposent sur la capacité à mobiliser le personnel sur ces questions cruciales pour l'efficacité de l'Agence.

6. Stratégie 2010-2013 : enseignements à tirer

- Le bref examen de la Stratégie 2010-2013 amène à en tirer les enseignements suivants:
1. La recherche de financements internes permet d'être plus indépendant et plus prévoyant et de mettre en place une stratégie de renforcement des capacités internes à cet égard. La concrétisation des partenariats existants doit également faire l'objet d'une grande attention ;
 2. L'Agence dispose d'une marge de manœuvre pour être plus efficace dans la mise en œuvre des programmes, en investissant notamment dans les ressources humaines, en assurant une meilleure coordination interne des efforts collectifs et en veillant à l'exécution efficace du budget ;
 3. La stabilisation de la structure permettra de renforcer les fonctions transversales relatives à la gestion des connaissances et la vision, et de promouvoir l'esprit d'équipe pour lever les obstacles entre les programmes ;
 4. Le suivi des résultats doit porter non seulement sur les objectifs spécifiques du programme, mais aussi sur leur contribution pour relever les grands défis qui interpellent le continent.

IV. Orientation stratégique

1. Principes d'action

Le Cadre du NEPAD est fondé sur les principes de base que sont le leadership, l'appropriation et la participation. La nouveauté avec la période actuelle est que l'Afrique a aujourd'hui les moyens de ses ambitions, avec des ressources financières de plus en plus importantes qui pourraient reléguer l'APD au second plan et favoriser une plus grande appropriation : les IDE atteignent maintenant les 50 milliards de dollars US par an, les impôts sur le revenu 520 milliards, la fuite des capitaux près de 80 milliards et l'évasion fiscale 25 milliards. Le leadership s'est amélioré avec des institutions plus cohérentes et une nouvelle génération de dirigeants favorable à la reddition de comptes : 25 pays sur 54 tiennent des élections régulières, contre seulement 3 en 1989. L'environnement est favorable à l'investissement et offre des retours sur investissements plus élevés que les autres régions. D'autre part, la bonne gouvernance encourage un nouveau type de dirigeants, grâce à des initiatives hardies, originales et novatrices telles que le MAEP, qui sont conçues et mises en œuvre par les Africains pour l'Afrique. Le Printemps arabe est l'expression d'un désir de participation de la jeunesse et des classes moyennes aux affaires publiques, et devrait se traduire en actions concrètes. Ainsi, l'inclusion, la participation la plus large possible des différentes parties prenantes, en particulier les femmes et les groupes marginalisés, ainsi que les activités de sensibilisation, devraient être à la base de la stratégie de l'Agence du NEPAD.

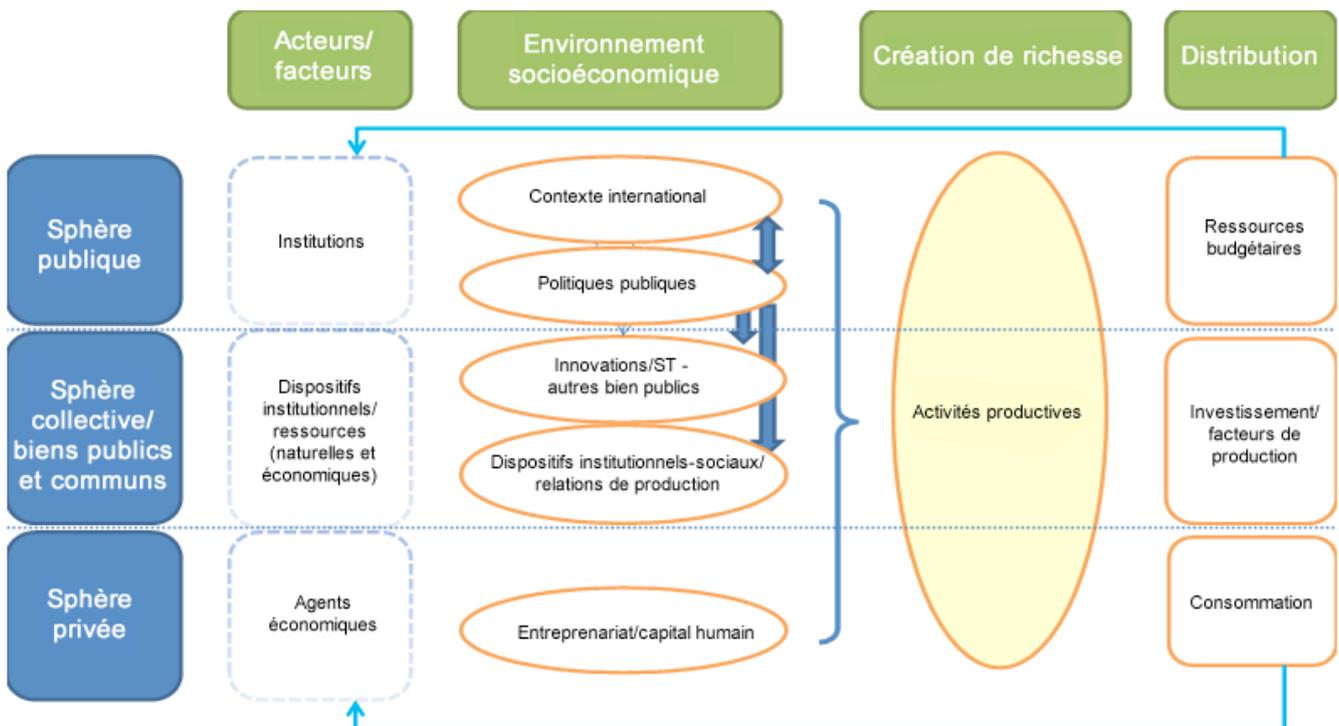
Le contexte idéologique a également changé et offre l'opportunité de concrétiser un nouvel état d'esprit. Un revirement de tendance graduel est intervenu au cours de la dernière décennie, qui a conduit au retour à la notion de « planification ». Le NEPAD en est un exemple manifeste, et il restaure un concept relégué au second plan depuis au moins deux décennies.

2. La théorie du changement

La Stratégie 2014-2017 résulte de l'application des principes fondamentaux du NEPAD, des objectifs et des défis que l'Agence entend relever, et d'une théorie du changement fondé sur une bonne maîtrise de ses leviers. La théorie du changement énonce donc les préalables ou facteurs soudés formant les piliers du développement et considérés comme nécessaires pour définir un objectif à long terme (transformation) en empruntant le sentier du changement.

Une représentation simplifiée de notre vision des opérations économiques devrait tenir compte de quatre éléments : i) l'action des agents économiques, ii) les structures héritées de l'histoire, de la culture et de l'environnement naturel, iii) la production de richesse, et iv) la répartition de la richesse. Ces éléments agissent sur différents acteurs qui sont schématiquement la sphère privée, la sphère publique et la sphère collective qui se compose de biens et de règles partagées. Le processus économique intervient à travers l'interaction entre le capital humain (acteurs privés) et la connaissance, les compétences techniques et les ressources disponibles d'une manière qui peut différer d'un pays à un autre et avec le temps (selon des règles communes dictées par le droit ou les coutumes), et peut évoluer (dispositions institutionnelles actuelles), et l'intervention publique (institutions publiques) qui peut influencer ou promulguer des normes et peser sur le contexte général. Les dispositions institutionnelles s'entendent des règles formelles et informelles de conduite qui régissent et facilitent les relations entre les individus et les groupes, dans les sphères économique, sociale et politique. Un changement de ces dispositions relève de l'économie politique (le graphique 8 ci-dessous présente le bloc « socio-économique »).

Graphique 8 : Une théorie simplifiée du changement pour la transformation de l'économie africaine



À l'issue du processus de production, la richesse créée stimule la consommation des acteurs économiques. Une partie sera également consacrée à l'investissement et fera l'objet d'un prélèvement pour l'utilisation générale ou collective, suivant les règles fixées par l'État ou des dispositions spécifiques, définies par les communautés ou d'autres groupes pour eux-mêmes par exemple.

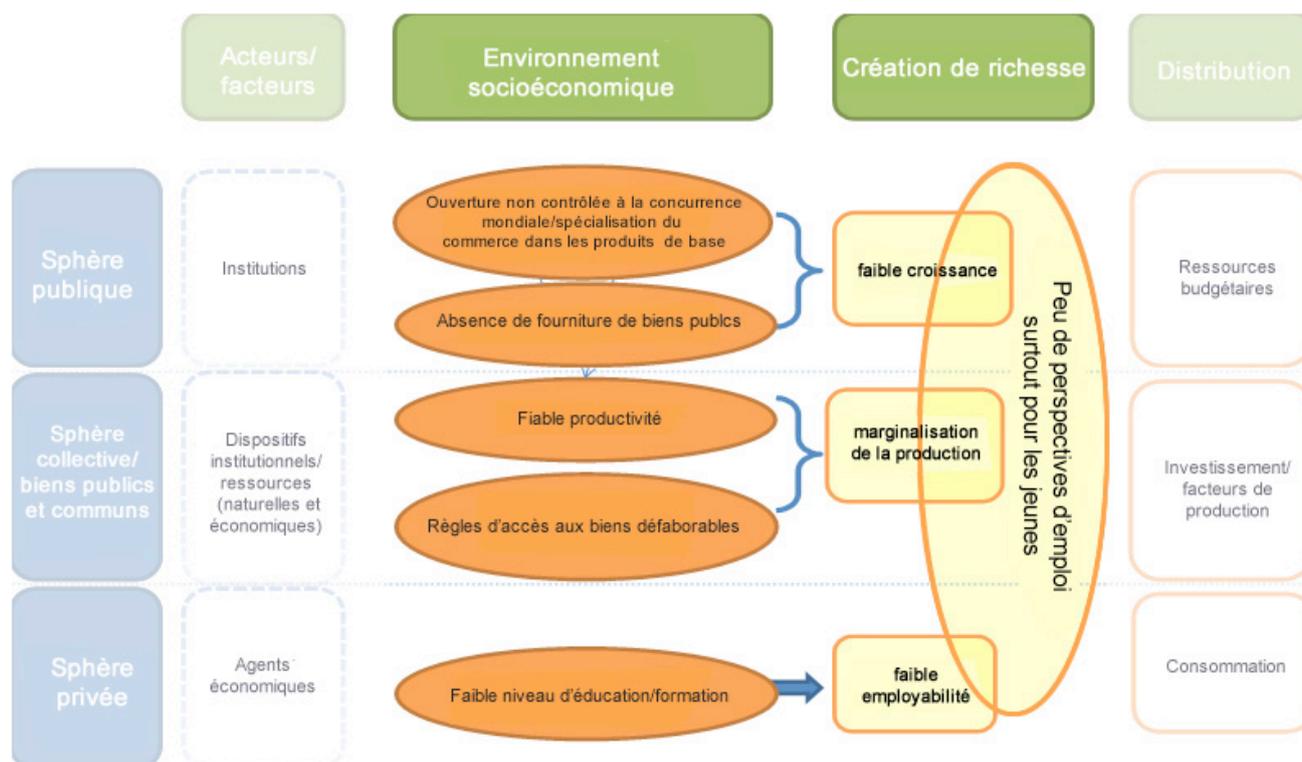
Pour répondre à la question de savoir comment faire face aux contraintes prioritaires identifiées dans les sections précédentes (création d'emplois pour les jeunes, inégalités, gestion durable du capital humain, et une représentation équitable au concert des nations), le lien causal entre ces contraintes et les déterminants du processus de production doit être défini pour identifier les leviers de la transformation. Pour des besoins de clarté, chaque contrainte est examinée séparément ci-après.

L'emploi, surtout celui des jeunes, nécessite que l'on mette l'accent sur la formation, mais aussi l'accès à des biens tels que la terre, puisque le secteur agricole reste un principal pourvoyeur d'emplois.

productivité et la compétitivité des acteurs économiques régionaux. Ainsi, même si la préférence nationale et la gestion plus équitable des ressources naturelles constituent un défi, elles n'en demeurent pas moins des facteurs d'inclusion et de création d'emplois. En conséquence, la modification des conditions d'accès aux ressources et d'insertion dans les marchés constituera le principal catalyseur du changement. Ceci relève directement des questions et interventions liées à **l'économie politique**.

La **lutte contre les inégalités** appelle également des changements, en termes d'accès aux ressources, en particulier pour les plus vulnérables (les femmes et les jeunes), mais aussi de conditions de répartition de la valeur ajoutée et des profits. Il s'agit toujours d'une question d'économie politique, mais qui implique un changement de rapport de forces et d'équilibre (notamment au sein des secteurs), du fait de l'influence et de la capacité propres des acteurs. Les institutions publiques sont aussi des catalyseurs du changement de rapports entre les parties prenantes, par la mise en place de systèmes et de processus garantissant un accès plus équitable aux ressources,

Graphique 9 : Relever le défi de l'emploi

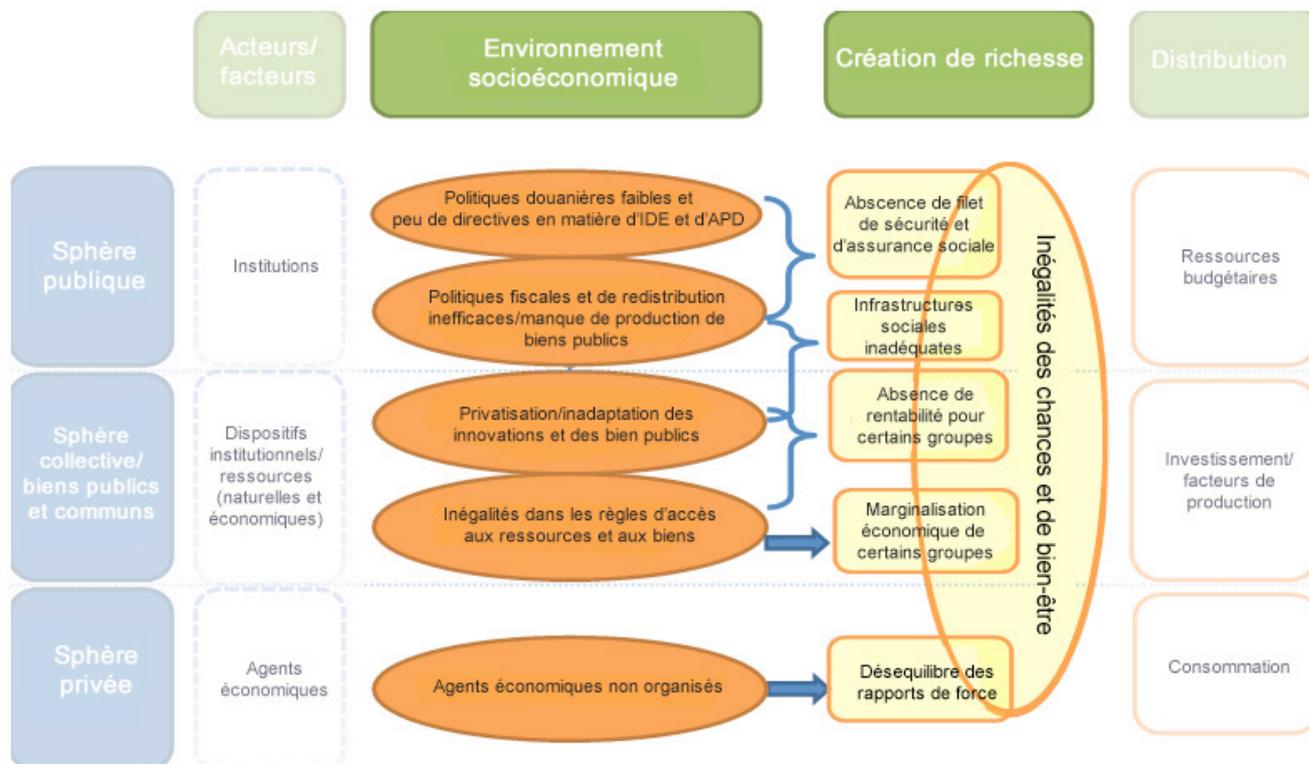


Une attention particulière doit également être attachée à la croissance, notamment dans les industries à haute intensité de main-d'œuvre. Toutefois, il y aura lieu de faire face à la concurrence des autres pays en développement qui produisent déjà pour le marché international et répondent à la demande africaine, alors que le potentiel existe pour une production au niveau local. Par conséquent, des mesures doivent être introduites pour donner la préférence aux ressources intérieures, face à la demande africaine.

La concurrence déloyale dans le contexte de la mondialisation restera une préoccupation majeure, si la libéralisation n'est pas accompagnée par des mesures permettant d'augmenter la

aux règles de répartition et à la fourniture de biens publics. La construction d'institutions publiques efficaces et d'États « capables » est un élément stratégique lorsqu'il s'agit de relever le défi des inégalités. C'est pourquoi le **renforcement des capacités** et **l'autonomisation** revêtent une importance capitale.

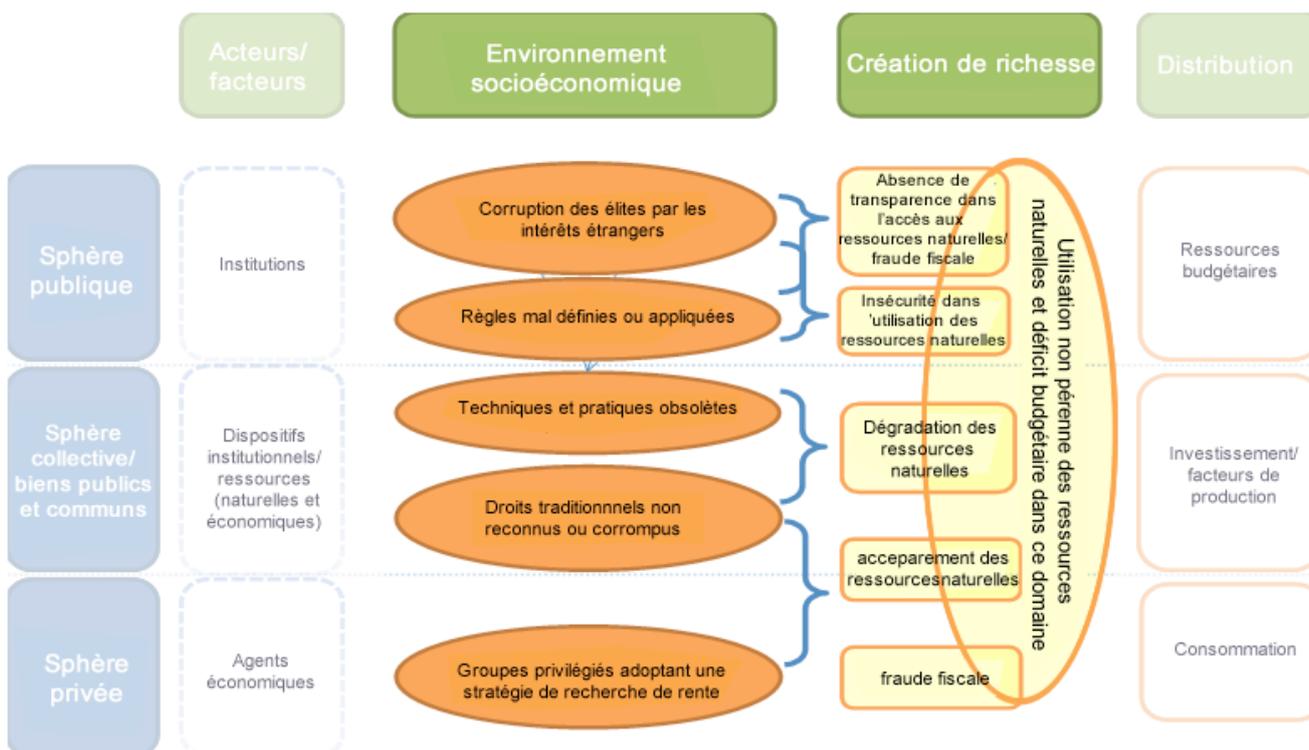
Graphique 10 : Relever le défi des inégalités



La **bonne gouvernance** dans la gestion des ressources naturelles mène à une plus grande équité et à la création d'emplois (avec la mise à disposition de terres par exemple), mais elle a aussi ses exigences, comme la capacité institutionnelle, pour imposer et mettre en application les règles, ou promouvoir le changement dans le rapport des communautés à ces ressources, accompagner les changements de pratiques chez

les opérateurs, et en aval, changer la manière dont les rentes sont prises en compte. Le défi consiste à décourager le pillage pour promouvoir l'exploitation durable. Il s'agit en fait d'une question d'économie politique qui ne peut être résolue **qu'en impliquant les parties prenantes** (secteur privé, groupements professionnels, employés, autorités locales) dans la définition des nouvelles dispositions.

Graphique 11 : Relever le défi de la gouvernance des ressources naturelles

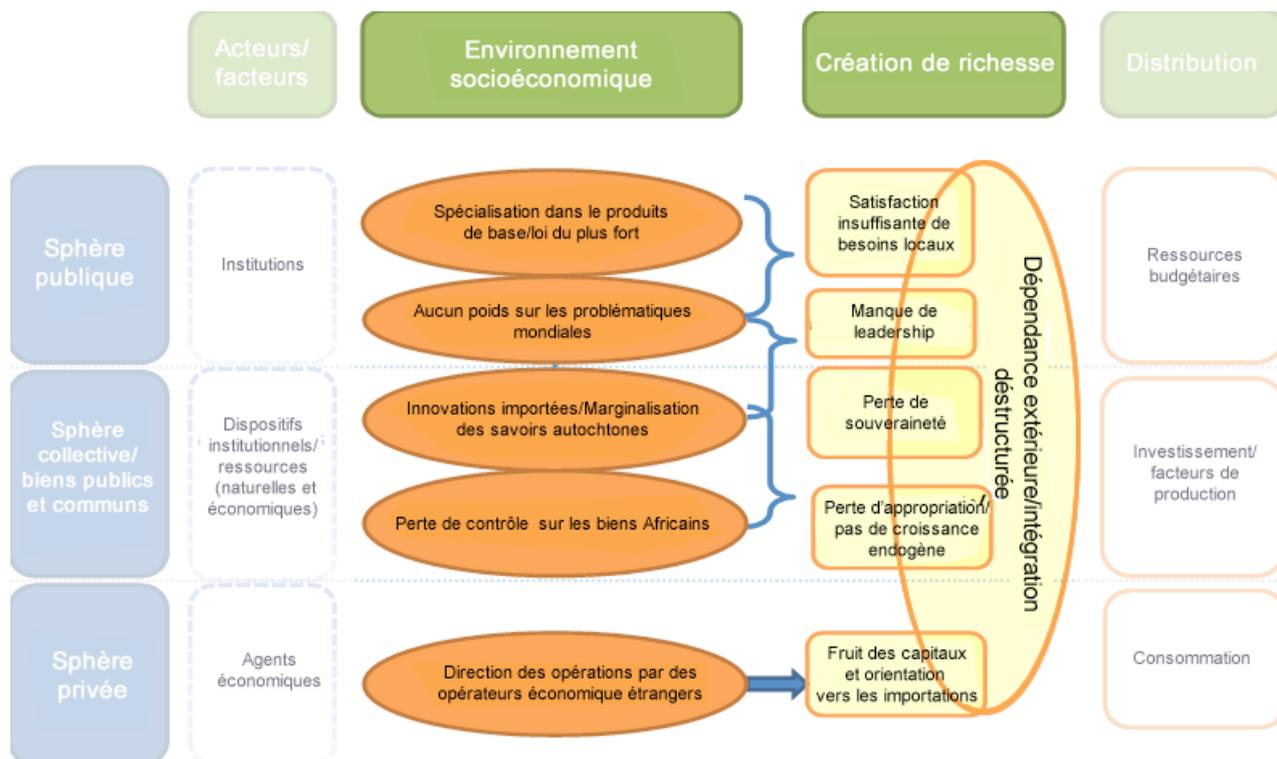


En réussissant à prendre sa place dans la communauté des nations, l'Afrique pourra s'approprier, conduire et gérer les déterminants de la transformation structurelle dans la réalisation des objectifs continentaux. Les institutions compétentes doivent donc se doter des moyens de leurs ambitions et développer une vision en conséquence. C'est pourquoi l'Agence du NEPAD a la responsabilité particulière de conduire cette politique et de plaider en faveur des intérêts de l'Afrique dans les tribunes internationales.

des programmes et projets prioritaires de l'Afrique. Par conséquent, l'Agence devra produire des idées et avoir la capacité de prévoir plusieurs scénarios éventuels, tout en préconisant une vision qui a comme point de mire les acteurs, les CER et les partenaires.

- Enfin, la capacité est une question de ressources. Pour être efficace et s'approprier entièrement sa stratégie, l'Agence du NEPAD doit se doter des moyens de ses ambitions, et ainsi minimiser l'influence de contraintes

Graphique 12 : Relever le défi de l'intégration à la communauté internationale



La Stratégie 2014-2017 comporte ainsi quatre principaux volets qui émanent des principaux points d'entrée pour le changement, définis ci-dessus. Elle est axée sur les réponses aux quatre questions suivantes : i) Quelle est la portée des interventions de l'Agence du NEPAD ? ii) Avec qui les actions et les résultats doivent-ils être réalisés ? Quelles alliances forger ? iii) Sur quoi insister ? Quelles sont les implications institutionnelles/politiques de ces interventions ? iv) Comment procéder ?

ou d'intérêts extérieurs, dans le déroulement de son programme de développement. Ceci requiert l'accroissement des ressources intérieures, l'amélioration de l'organisation interne de l'Agence et le développement des innovations et du savoir-faire africain.

3. Les orientations stratégiques

Les quatre principales orientations consistent donc à :

- Définir et promouvoir de nouvelles règles collectives, de nouvelles dispositions institutionnelles (économie politique) visant à satisfaire les priorités suivantes : création d'emplois, plus d'équité, préservation du capital naturel de l'Afrique et intégration équitable dans la communauté mondiale ;
- Accompagner les acteurs dans la promotion de nouvelles dispositions institutionnelles, la mise en œuvre effective du processus de production et la répartition de la richesse ;
- Bâtir des institutions compétentes, en premier lieu l'Agence du NEPAD, afin de suivre les changements des dispositions institutionnelles, suite aux interventions des entités publiques. Il y a donc lieu de renforcer les capacités de suivi des résultats et de tirer les enseignements des pratiques liées à la mise en œuvre

a) **Intervention prioritaire : se pencher sur l'économie politique du développement**

Les approches sectorielles ne suffisent pas pour résoudre les problèmes de l'emploi des jeunes, des inégalités, de la bonne gouvernance et de l'intégration suffisante des marchés. Il est nécessaire d'opérer des interventions trans-sectorielles pour mieux prendre en compte les rapports entre ces questions, ainsi que les intérêts et conflits éventuels entre les acteurs sociaux, qui constituent souvent les principales pierres d'achoppement du processus de changement et de transformation.

Dans la définition de ces interventions, de nouvelles approches d'interventions publiques dépassant les approches programmatiques pour adopter une démarche d'économie politique seront privilégiées (fondées sur la nécessité de créer un environnement propice à des programmes efficaces axés

sur les résultats). La logique des différentes parties prenantes, l'identification de leurs intérêts et de leurs contraintes en tant que facteurs de réussite cruciaux, seront clarifiées.

Certes des réponses locales, nationales, régionales, continentales et mondiales peuvent être complémentaires, mais aussi contradictoires. Lorsqu'elles sont prises individuellement, une maîtrise de la dynamique et des intérêts en jeu à chaque niveau (continental, régional, national, local) peut permettre de renforcer la cohérence verticale entre elles, sur des thèmes comme : la gestion de la richesse (collecte et redistribution des rentes et bénéfices, gestion des relations commerciales), l'accès inégal aux biens et à la production de biens publics, et la gouvernance dans la gestion des ressources naturelles, entre autres. L'analyse de la subsidiarité et son application pratique dans le cadre de la mise en œuvre des programmes sont une dimension importante qu'il convient de garder à l'esprit. Une attention particulière sera accordée aux conditions requises pour réaliser une intégration progressive dans les marchés mondiaux, en favorisant et en privilégiant une dynamique régionale (CER).

Cette approche sera concrétisée par le renforcement du rôle de l'analyse de l'économie politique en tant qu'outil de définition des programmes et projets. Cette analyse se penche sur l'équilibre des pouvoirs et les intérêts spécifiques des parties prenantes, entre autres. Ceci permet de définir les résultats escomptés en termes de coûts/bénéfices, de formuler des recommandations stratégiques recevables, y compris la gestion de la gouvernance des projets et partenariats, et de mieux articuler les leviers en amont et en aval (c'est-à-dire les cadres stratégiques par rapport au contexte culturel, à travers les relations et les contraintes sociales et économiques).

Les approches/initiatives transversales telles que Futurs ruraux (Rural Futures), le développement de corridors pour l'intégration régionale, le renforcement des capacités, le genre et la gouvernance, seront renforcées en vue d'intégrer les réponses aux problèmes rencontrés dans les programmes sectoriels (voir ci-dessous)

b) Bon niveau de participation pour mieux soutenir les programmes

La prise en considération des intérêts des parties prenantes est fondamentale pour la mise en œuvre efficace des programmes et les interventions de l'Agence du NEPAD. La participation est donc un volet essentiel de la stratégie.

L'inclusion prévoit la participation aux choix des mesures publiques et doit conduire à l'implication et à la reddition des comptes, depuis la définition des interventions jusqu'à la mise en œuvre d'actions spécifiques.

Plus qu'une mesure de justice citoyenne, c'est une garantie d'efficacité dans la réalisation : les choix qui sont faits correspondent aux besoins de l'heure et les groupes d'acteurs concernés prennent une part plus importante dans la concrétisation de leurs choix. Étant l'importance du secteur privé dans la dynamique économique et la marginalisation de bon nombre d'acteurs économiques africains (emploi informel, agriculture et artisanat en particulier), l'autonomisation des acteurs non étatiques (secteur privé, organisations professionnelles) sera encouragée.

Il est également important de bâtir des institutions de développement/Etats capables, car l'inclusion véritable et l'appropriation des politiques publiques par les administrés sont des déterminants cruciaux de l'efficacité des politiques.

Cela s'applique également à l'Agence du NEPAD qui continuera de plaider en faveur de la vision du NEPAD en s'engageant dans le dialogue et la discussion au niveau international et continental et à mobiliser le soutien nécessaire pour relever les défis de la transformation.

La participation à l'élaboration des politiques portera principalement sur les questions d'inégalité sociale et de gouvernance tandis que le dialogue politique contribuera à une intégration plus équilibrée dans le concert des nations.

Cette responsabilisation des parties prenantes devrait permettre de mieux exprimer et définir les intérêts et les compétences, et par conséquent de renforcer la cohérence horizontale des interventions du NEPAD à chaque niveau.

c) Focalisation sur l'impact et promotion de la réflexion novatrice

Au niveau de la mise en œuvre, il s'agira non pas de traduire la vision du NEPAD en définition de programmes et d'actions, mais en résultats et en impact. Cela répondra mieux à la stratégie de l'UA, tout en améliorant la réactivité de l'Agence et sa capacité de reddition des comptes vis-à-vis des pays membres, des CER et de l'UA ; l'Agence verra aussi son efficacité et son efficacité organisationnelles s'améliorer. En faisant de l'Agence du NEPAD son instrument de développement technique, l'UA voulait obtenir des résultats au-delà de la formulation de stratégies. Après une décennie d'élaboration de programmes, l'occasion doit être saisie, de tirer parti des réalisations et d'aller au-delà des plans et processus établis.

Ceci a des incidences directes sur les activités, compte tenu de la nécessité d'une meilleure coordination et d'une synergie avec l'UA, par souci de cohérence et de complémentarité avec ses décisions. L'utilisation à bon escient des expériences, le partage des connaissances et des informations ainsi que la prévision, constituent les principales activités à même de stimuler la réflexion, la compréhension et l'action, pour établir la pertinence et obtenir un impact. Les divisions et les services pourront ainsi aller au-delà des approches sectorielles pour mieux tenir compte des apports de tous les programmes et faire face aux défis du changement.

La prise en compte systématique des questions de l'emploi, des inégalités, de la gouvernance et de l'intégration équitable doit être à la base d'une nouvelle approche et d'une nouvelle culture dans l'évaluation des programmes et des interventions du NEPAD. La focalisation sur les résultats et l'impact mettra en lumière la capacité des Africains à prendre leur destin en main. L'Agence devrait également développer une vision sur la base des enseignements tirés de sa pratique du développement, et en faire le plaidoyer dans les forums mondiaux pour la défense des intérêts de l'Afrique. De manière générale, le NEPAD doit se faire le champion d'une nouvelle manière de penser et accorder la priorité à l'impact au lieu des processus.

d) Renforcement des capacités d'exécution et d'innovation pour une meilleure appropriation

L'Afrique doit montrer sa volonté d'une meilleure appropriation des questions de développement, en donnant la preuve que ses institutions, y compris l'Agence du NEPAD, ont la capacité de devenir des acteurs du changement. À cette fin, elle doit s'appuyer sur ses acquis. De manière générale, l'Agence doit rendre plus prévisibles ses ressources financières, techniques et humaines, et renforcer son organisation interne en conséquence.

À l'instar des autres institutions africaines, l'Agence est fortement tributaire de ses partenaires extérieurs pour son financement, ce qui met en péril la mise en œuvre de ses programmes et projets.

Pour faire face à cette situation, elle a, en collaboration avec la CEA et la BAD, présenté un rapport sur les voies et moyens de mobiliser des ressources intérieures en vue de financer les programmes et projets du NEPAD.

Durant la période 2014-2017, un accent particulier sera mis sur l'application des recommandations du rapport afin de réduire la dépendance sur les donateurs internationaux et de raffermir l'appropriation en s'appuyant sur des financements intérieurs. À l'extérieur, la production et l'intérêt suscité par les innovations, les processus de production et de partage de connaissances doivent être pertinents et adaptés au contexte africain et la mise en œuvre de son programme de transformation, à l'issue d'une analyse d'économie politique étudiée comme première orientation stratégique. Le Pôle Science, technologie et innovation jouera un rôle essentiel en sensibilisant la communauté des sciences humaines et environnementales et en créant un espace de dialogue avec elle.

Les priorités stratégiques ci-après sous-tendront les activités de l'Agence et incluront la mobilisation de ressources, le renforcement des capacités – notamment en ressources humaines au sein du NEPAD et des CER – une meilleure organisation interne et une meilleure qualité de la gouvernance de l'institution.

L'institutionnalisation du partage d'expériences dans la coordination du NEPAD ainsi que le renforcement des capacités d'exécution de ses structures et points focaux, permettront

d'assurer la coordination efficace et la mise en œuvre rapide des programmes et projets régionaux prioritaires, ce conformément aux résultats du Dialogue régional sur une meilleure coordination en vue de la mise en œuvre du NEPAD (Durban, juin 2012). Les agences spécialisées de l'UA seront intégrées aux organes consultatifs du programme selon leur domaine de compétence.

4. Approche fonctionnelle par rapport aux programmes et aux interventions

La théorie du changement développée ci-dessus amène à proposer une organisation fonctionnelle des activités de l'Agence du NEPAD, qui correspond mieux aux points d'entrées pour la stratégie (cf. graphique 8 sur le bloc environnement « socioéconomique »), sachant qu'ils influent sur les modèles de production et la nature de la richesse créée, et par conséquent, sur le potentiel de répartition. Les trois sphères (secteur public, biens communs et technologie, acteurs privés) ainsi que le domaine d'activité productive, sont pris en considération pour structurer la présentation fonctionnelle des programmes :

- Gestion des stratégies publiques : réglementations africaines des médicaments, efficacité du développement, mobilisation de ressources, changement climatique/environnement, MAEP, etc.
- Innovations : biens publics, pôle scientifique, biosciences, TIC, ASTII, systèmes de connaissances endogènes et remèdes traditionnels etc.
- Autonomisation : genre, formation des infirmières, autres projets de formation/développement des capacités, etc.
- Secteurs productifs/transformation économique : agriculture et pêche, nutrition, développement rural, infrastructures PIDA/IPPI.

Cette organisation fonctionnelle des activités et programmes de l'Agence du NEPAD permet un meilleur positionnement de chaque programme dans le contexte de la théorie du changement présentée ci-dessus, ainsi qu'une rationalisation de leur apport dans la transformation de l'Afrique. Elle met également l'accent sur l'importance de domaines tels que la gouvernance et l'autonomisation en tant que facteur de réussite clé, ce qui permet de traiter ces questions dans les thèmes relatifs aux secteurs et aux biens publics.

V. Structure organisationnelle

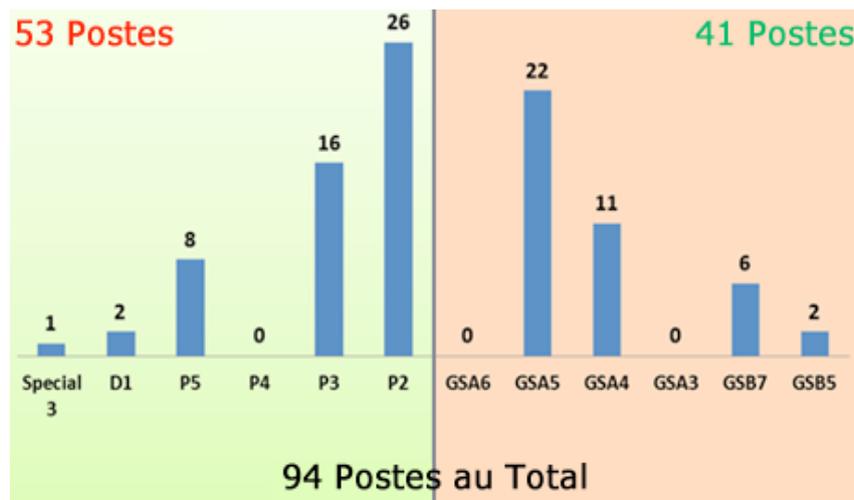
1. Organisation de l'Agence du NEPAD

La mise en œuvre efficace de la stratégie dépendra de la capacité de l'Agence à fonctionner de manière plus structurée et plus stable.

Renforcement des capacités et Coordination), et quatre Unités (Gestion des connaissances, Communication, Audit interne et Services juridiques).

La DCPM comprend deux divisions : Développement des programmes et coordination, et Mise en œuvre des programmes).

Graphique 13 : Décision concernant les nouveaux postes



a) Décision relative à un nouvel organigramme

Par décision (EX.CL/Dec.721 (XX1)), le Conseil Exécutif de l'UA (CE) a approuvé en juillet 2012, une nouvelle structure pour l'Agence du NEPAD.

Le CE a approuvé 94 postes à pourvoir sur une période de 5 ans (2012-2016) : 53 postes de cadres et 41 postes de personnel d'appui (voir les détails au graphique 13 ci-dessus).

La nouvelle structure est composée du Cabinet du Secrétaire exécutif et de deux directions : la Direction de la coordination et de la mise en œuvre des programmes (DCMP), et la Direction de l'administration, des finances et des ressources humaines (voir le graphique 14 à la page suivante)

Le Cabinet du Secrétaire exécutif regroupe les programmes transversaux sous quatre divisions (Planification stratégique/ suivi-évaluation, Partenariats et mobilisation de ressources,

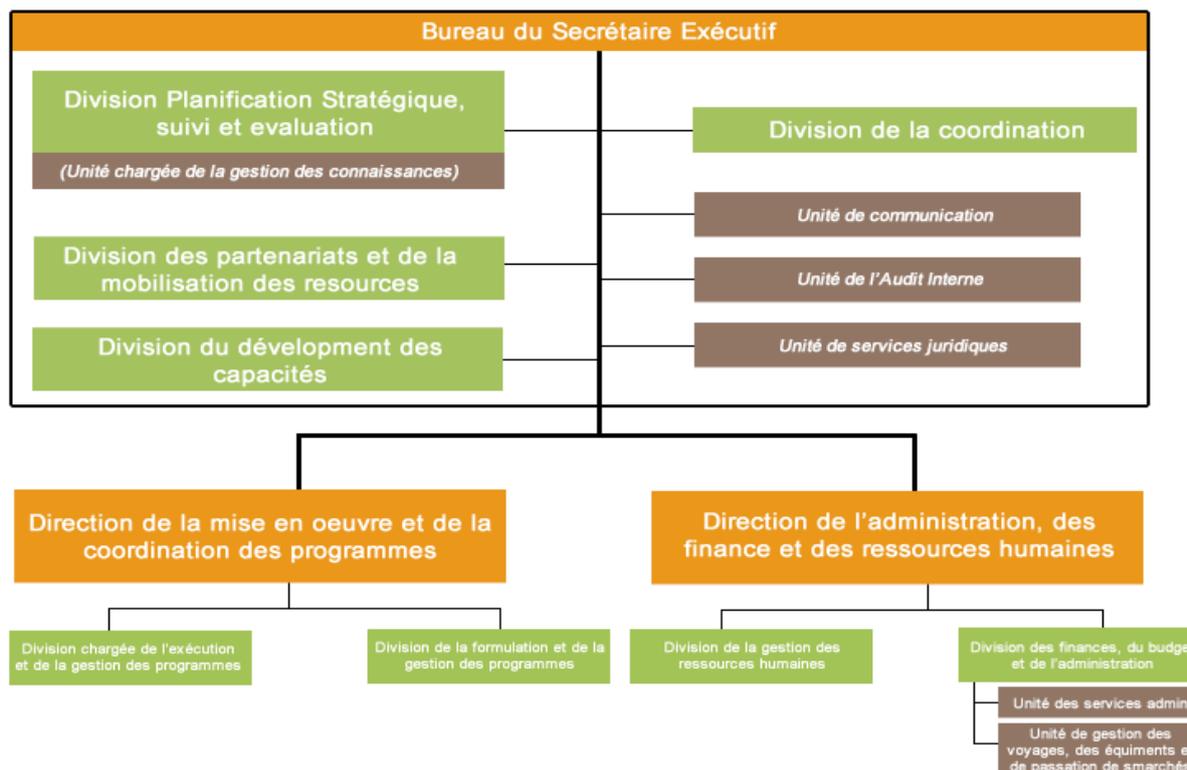
La Direction de l'administration, des finances et des ressources humaines comprend également deux Divisions : Gestion des ressources humaines et finance, Budget et administration.

Le budget estimé pour la mise en œuvre de la nouvelle structure est de 8,96 millions de dollars US, dont 40 % prévus pour pourvoir à des postes en 2012, puis 15 % chaque année sur quatre ans (2013-2016), comme indiqué au graphique 15 ci-dessous.

Graphique 15 : Prévisions budgétaires



Graphique 14 : Nouvel organigramme



Le processus de mise en œuvre de la nouvelle structure a été lancé en août 2012. En effet, un comité avait été constitué par le Secrétaire exécutif et chargé de faire des propositions sur la manière la plus rentable de mettre en œuvre la nouvelle structure, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'Agence, ainsi que sa capacité de rendement orienté vers les résultats. Le programme de mise en œuvre (postes à pourvoir, hausse du budget) s'est achevé durant la période du plan stratégique actuel (2014-2017).

b) Réponse aux défis organisationnels

La nouvelle structure formellement adoptée vise à aplanir certaines difficultés de l'ancienne « structure axée sur les secteurs », considérée comme trop peu robuste pour permettre de traiter des problèmes multisectoriels et les rapports horizontaux limités entre les programmes. Cela avait eu pour effet de renforcer une mentalité de cloisonnement et une répartition disproportionnée du fardeau des rapports et du suivi. La nouvelle structure permet également de traiter des problèmes qui se sont fait jour avec la structure provisoire, en simplifiant les approches stratégiques pour l'élaboration des programmes. Elle associe la planification stratégique et l'évaluation d'une part et la gestion des connaissances d'autre part afin de renforcer les volets évaluation et conseil au niveau du Secrétaire exécutif. De même, le volet partenariat et mobilisation de ressources a été intégré au bureau du Secrétaire exécutif, ce qui témoigne de son importance stratégique dans l'exercice du mandat de l'agence. « La mise en œuvre et la coordination des programmes » occupe à juste titre une position centrale dans l'organigramme.

2. Incidences directes pour les directions, les divisions et les unités

a) Direction de l'administration, des finances et des ressources humaines

Dans le cadre de l'Orientation stratégique 2010-2013 de l'Agence du NEPAD, la Direction s'est focalisée sur la mise en place de cadres appropriés pour les programmes, procédures, et stratégies relatifs aux ressources humaines, aux finances, au budget et à l'administration, afin de promouvoir le capital humain et le développement organisationnel. À cet effet, l'Agence du NEPAD a adopté en 2010-2011, les règles, règlements et pratiques de l'Union Africaine, pour les processus afférents aux ressources humaines, aux finances, au budget et à l'administration.

Sur la base de l'évaluation des principales activités des trois volets de la précédente orientation stratégique, la Direction a initié des mesures visant à promouvoir l'efficacité organisationnelle, la performance et le développement. Partant de ces réalisations, elle s'attachera à renforcer davantage les systèmes et procédures en place, tout en adoptant de nouvelles qui répondent spécifiquement à la nouvelle stratégie.

b) Rôle et responsabilité fonctionnelle pour la gestion de la stratégie et des connaissances (SGC)

La réalisation des objectifs en terme de gestion de la stratégie et des connaissances dans le cadre de la Stratégie 2014-2017 relèvera de trois facteurs clés de succès: i) Dans la mesure où les ressources internes et la disponibilité de la main-d'œuvre sont limitées, l'Agence du NEPAD devra développer des synergies à travers la collaboration avec des institutions réputées pour leur expertise en matière de prévision et d'analyse situationnelle.

La CEA qui développe spécialement ce type d'expertise et des laboratoires d'idées comme l'Institut of Security Studies (ISS) ou African Futures figurent parmi les partenaires potentiels ; ii) au niveau interne, le fait que l'unité de gestion des connaissances soit sous la supervision directe du Secrétaire exécutif, apportera plus d'autorité en termes d'adhésion et de coopération dans les programmes, d'informations sur la mise en œuvre, de données, de résultats et d'impact ; iii) un mécanisme d'information et de traçabilité des données administratives et financières dans la perspective de l'évaluation de la mise en œuvre doit être établi. Il faut pour cela créer des modèles et mesures qui reflètent, dans le système financier, certains objectifs assignés au niveau fonctionnel global (traçabilité de la MRI, types de partenariats, enveloppe budgétaire réservée aux principaux thèmes, etc.)

c) Renforcement des fonctions de suivi-évaluation et de gestion de projets à l'Agence du NEPAD

L'Agence veillera scrupuleusement au suivi-évaluation de l'efficacité avec laquelle la stratégie est mise en œuvre. Le suivi-évaluation fait partie intégrante de la gestion axée sur les résultats au sein de l'Agence du NEPAD. Cette fonction sera renforcée

à travers la mise en place d'un système de rapport fondé sur des faits probants, pour permettre aux gestionnaires des programmes et projets de fonder leurs décisions sur la performance et les résultats. Le nouveau système de suivi-évaluation de l'Agence du NEPAD a été élaboré en 2013 et sera expérimenté durant l'année 2014.

Le système constituera le cadre global de suivi-évaluation au sein de l'Agence du NEPAD, et permettra la mise en œuvre de la stratégie et des procédures organisationnelles de suivi-évaluation des programmes, projets et activités. Le cadre d'évaluation spécifique y contenu sera fondé sur les normes mondialement admises et mises au point par le Groupe d'évaluation des Nations Unies.



Agence de planification et de coordination du NEPAD

Adresse physique

Bloc B, International Business Gateway
Coin NewRoad et Route 6
Midridge Office Park
Midrand, Johannesburg
Gauteng, Afrique du Sud

Adresse postale

Private Bag 218 Halfway House
Midrand 1685
Johannesburg, Gauteng
Afrique du Sud

Coordonnées

Tél. : +27 (0) 11 256 3600
Fax : +27 (0) 11 206 3762
E-mail : info@nepad.oorg