



African Union



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

AGENDA 2063 DE L'UNION AFRICAINE

Cadre du plan de renforcement des capacités

*Mettre en place les piliers en vue
l'exécution du premier plan décennal –
« L'Afrique que nous voulons bâtir »*



Ce Rapport est un produit de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). Les résultats, interprétations et conclusions figurant dans ce document ne reflètent pas nécessairement les points de vue du Conseil d'administration ou du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF.

L'ACBF ne garantit pas l'exactitude des données présentées dans le présent Rapport. Les frontières, couleurs et autres informations figurant sur les cartes ne font l'objet d'aucun jugement de la part de la Fondation, en particulier concernant le statut légal d'un territoire, l'approbation ou l'acceptation des frontières.

L'utilisateur est autorisé à reproduire, distribuer et faire un usage public de ce document sans autorisation explicite, à condition d'en indiquer la source qui est la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). Aucune partie de cette publication ne doit être utilisée à des fins commerciales ou adaptée/traduite/modifiée sans l'autorisation préalable de l'ACBF.

© 2016 – Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
2, Fairbairn Drive, Mt Pleasant, Harare, Zimbabwe

Publié par le Département Connaissances, Suivi et Evaluation
Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
Première édition : Septembre 2016
Tous droits réservés

Pour toute information supplémentaire sur les projets, programmes et autres activités de la Fondation, veuillez visiter notre site :
www.acbf-pact.org

ISBN : 978-1-77937-081-5
EAN : 9781779370815

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vi
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	vii
APERÇU GÉNÉRAL	1
Contexte	1
Recommandations et observations clés	1
Points généraux essentiels	1
Affiner et poursuivre le programme des compétences techniques critiques pour « L'Afrique que nous voulons bâtir »	2
Financer les investissements en renforcement des capacités nécessaires pendant le premier plan décennal	4
Renforcement des capacités en vue de la réalisation de l'Agenda 2063 : un point de concentration spécial sur le long terme	4
Structure du présent document	4
CHAPITRE 1 METTRE EN PRATIQUE LES IMPÉRATIFS DE CAPACITÉS POUR LA NOUVELLE VISION AFRICAINE	5
Résumé des principaux points de concentration mis en évidence par l'évaluation des besoins en capacités	5
Approche conceptuelle et méthodologie dans l'élaboration du cadre du PRC	5
CHAPITRE 2 PRINCIPALES PROPOSITIONS POUR LES PRIORITÉS EN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	8
Proposition 1 : Construire progressivement un écosystème du renforcement des capacités	8
Proposition 2 : Promouvoir un changement d'état d'esprit des africains et l'appropriation par ces derniers de la capacité de transformation1	9
Proposition 3 : Développer et promouvoir à tous les niveaux de leadership les capacités du leadership qui transforme	10
Proposition 4 : Entreprendre la transformation institutionnelle, y compris la réforme et la modernisation, afin que les institutions soient en phase avec l'Agenda 2063	11

Proposition 5 : Classer par ordre de priorité les impératifs de renforcement des capacités pour le premier plan décennal	12
Dimension 1 : Plan de transformation de l'état d'esprit et de l'appropriation des africains	12
Dimension 2 : Identifier les projets phares initiaux du continent, les principaux objectifs de développement des États membres, et les initiatives et activités de développement spéciales	13
Dimension 3 : Anticiper sur les impératifs de l'avenir et sur la mise en place de scénarios en gestion des risques	13
Proposition 6 : Transférer les responsabilités partagées aux jeunes et aux femmes en tant que piliers centraux du renforcement des capacités pour l'Agenda 2063	13
Proposition 7 : Utiliser une approche ciblée impliquant plusieurs parties prenantes	14
Proposition 8 : Donner la priorité aux capacités pour la communication et susciter la prise de conscience vis-à-vis de l'Agenda 2063	15
Proposition 9 : Vulgariser les capacités en mobilisant et en impliquant les parties prenantes	15
Proposition 10 : Renforcer le développement et la gestion des partenariats	15
Proposition 11 : Susciter l'appropriation par les pays et par un grand éventail d'africains	16
Proposition 12 : Insister de façon inconditionnelle sur l'autofinancement : « Résoudre les problèmes solubles – l'Afrique va s'autofinancer »	16
Proposition 13 : Renforcer les capacités de mise en œuvre et de suivi et évaluation	17
Proposition 14 : Renforcer les capacités de mise en œuvre d'institutions clés	17
Proposition 15 : Rester collé au Cadre stratégique de renforcement des capacités	17
Proposition 16 : Reconnaître et accepter ce qui constitue l'importance pluridimensionnelle du renforcement des capacités au niveau continental	18
CHAPITRE 3 PROPOSITION D'UN PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU CONTINENTAL	19
CHAPITRE 4 PROJET DE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU RÉGIONAL	28
CHAPITRE 5 PLAN PROPOSÉ POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU NATIONAL	34
CHAPITRE 6 PLAN PROPOSÉ POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR TROIS GROUPES DE PARTIES PRENANTES	40
Développer les modèles de PRC pour de multiples parties prenantes	40
CHAPITRE 7 PROPOSITIONS DES CAPACITÉS REQUISES POUR LES PROGRAMMES PHARES DU PREMIER PLAN DÉCENNAL DE MISE EN ŒUVRE	48

CHAPITRE 8 INSUFFISANCES DANS LES DOMAINES DE COMPÉTENCES TECHNIQUES CRITIQUES DE L'AFRIQUE : ANALYSE D'ÉCHANTILLON 59

Ingénieurs	59
Médecins et médecins spécialistes	60
Chercheurs et spécialistes en STIM	61
Trois autres domaines de compétences critiques	63

NOTES 64

REFERENCES 65

ENCADRÉS

1	Quelques recommandations urgentes, en particulier pour booster les capacités	3
1.1	Points saillants issus des <i>Impératifs de capacités pour la nouvelle vision de l'Afrique</i>	6

FIGURES

2.1	Écosystème du renforcement des capacités pour l'Agenda 2063	9
2.2	Les trois dimensions stratégiques qui doivent être réalisées sous l'Agenda 2063	12
2.3	Deux ensembles de résultats de renforcement des capacités	14
8.1	Spécialistes et ingénieurs de l'exploitation minière	61
8.2	Géologues	62
8.3	Métreurs	62

TABLEAUX

3.1	Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau continental	20
4.1	Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau régional	29
5.1	Interventions de démarrage sur le renforcement des capacités au niveau national	35
6.1	Démarrage des interventions en renforcement des capacités pour les jeunes	41
6.2	Démarrage des interventions en renforcement des capacités pour les femmes	44
6.3	Démarrage des interventions des capacités pour les milieux universitaires et les think tanks	46
7.1	Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal	49

REMERCIEMENTS

Le Secrétaire exécutif de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et le Président de la Commission de l'Union africaine (CUA) remercient les institutions et les individus pour avoir mis produit cet important plan de renforcement des capacités. Il s'agit des dirigeants des communautés économiques régionales, de l'Union africaine (UA), son Vice-président, les commissaires de la CUA, la direction des institutions spécialisées de l'UA, la direction des organes de l'UA, les points focaux du Bureau du Président de la CUA, le Département

de la planification stratégique de la CUA et l'équipe technique de l'Agenda 2063, des représentants de divers groupes d'intervenants et d'autres institutions de développement travaillant en étroite collaboration avec l'UA, telles que la Banque africaine de Développement et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique.

L'ACBF et la CUA expriment également leur reconnaissance à l'équipe senior du Service de renforcement des capacités qui a soutenu l'ACBF dans cette entreprise.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique	HSGOC	Comité d'orientation des chefs d'Etat et de gouvernement
AMDC	African Mineral Development Center (Centre africain pour le développement des minerais)	MARP	Mécanisme africain de revue par les pairs
BAD	Banque africaine de Développement	MRI	Mobilisation des ressources intérieures
CAPDEV	Services des capacités et du développement	NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
CDSF	Cadre stratégique du renforcement des capacités	OSC	Organisation de la société civile
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique	PAP	Parlement panafricain
CER	Communauté économique régionale	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
CTC	Compétences techniques critiques	PRC	Plan de renforcement des capacités
CUA	Commission de l'Union africaine	RC	Renforcement des capacités
EFTP	Enseignement et formation professionnelle et technique	S&E	Suivi et évaluation
		STIM	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
		TdR	Termes de référence
		UA	Union africaine

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars américains.

APERÇU GÉNÉRAL

Contexte

Poursuivant la vision d'une « Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale », les chefs d'État et de gouvernement au Sommet de juin 2012 de l'Union africaine (UA) ont donné mandat au Président de la Commission de l'Union africaine (CUA) afin que celui-ci, en collaboration avec plusieurs institutions clés, élabore un cadre stratégique authentiquement africain pour la transformation du continent au cours des 50 prochaines années. Ce cadre devait être ancré dans la croissance inclusive et le développement durable. .

Au cours du Sommet du jubilé d'or de l'UA, les États membres ont pris la résolution de s'engager dans le développement et la transformation technologique du continent à travers un cadre stratégique continental, l'Agenda 2063, et dans les plans nationaux de développement à travers un processus animé par leurs citoyens. En vue de la mise en œuvre des décisions du Conseil exécutif de l'UA, la CUA a formulé des objectifs, des cibles et des stratégies pour réaliser l'Agenda 2063.

La CUA a décidé d'évaluer les capacités nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 aux niveaux continental et régional (et par la suite au niveau national) et a travaillé en étroite collaboration avec la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) qui a dirigé l'exercice mené par l'équipe des capacités en 2015. Les trois documents issus de ce travail étaient ce document-cadre du Plan de renforcement des capacités (PRC); *les impératifs de capacités*

pour la nouvelle vision de l'Afrique: l'Agenda 2063 – « L'Afrique que nous voulons bâtir », et Compétences techniques critiques pour l'Afrique : Dimensions clés des capacités nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063. Les conclusions et recommandations préliminaires de l'évaluation des besoins de capacités ont été présentées aux chefs d'État et gouvernement du Sommet de juin 2015. Ce Sommet a insisté sur les dimensions des capacités de l'Agenda 2063, y compris:

- Les compétences techniques essentielles et spécifiques à des secteurs et la formation.
- L'importance de développer des mécanismes pour renforcer le rôle des jeunes et des femmes comme piliers centraux des capacités.
- La transformation de l'état d'esprit y compris la mise en place de groupes multilatéraux.

Ce document propose des PRC à plusieurs niveaux et multilatéraux qui permettent d'identifier un ensemble initial d'activités de renforcement des capacités fondamentales pour la mise en œuvre du premier plan décennal de l'Agenda 2063.

Recommandations et observations clés

Points généraux essentiels

Le renforcement des capacités (RC) est crucial pour le premier plan décennal et pour

l'Agenda 2063 dans son ensemble. Il a besoin d'importantes ressources financières que ne saurait supporter une seule organisation (ou groupe d'organisations) si les interventions sont gérées de manière centralisée aux niveaux continental et régional. Ainsi, l'approche du RC retenue dans ce document est basée sur la subsidiarité et la décentralisation, d'où la nécessité pour elle de se déployer en volets sur plusieurs niveaux et en impliquant plusieurs parties prenantes.

Le RC est axé essentiellement sur la poursuite de trois objectifs clés à savoir: améliorer les compétences des individus et des groupes; augmenter ou améliorer les environnements propices au déploiement de diverses activités; et concevoir ou améliorer les systèmes, les processus, les structures institutionnelles et les modes de fonctionnement afin de promouvoir l'efficacité et d'obtenir de meilleurs résultats.

Les principaux groupes de parties prenantes (Encadré 1) et les individus sont encouragés à mobiliser et à rechercher des fonds pour le RC à leurs niveaux. On estime que 80 pour cent des interventions de RC nécessaires pourraient être effectués par ces groupes et individus, et les 20 pour cent restants placés sous la responsabilité des institutions continentales et régionales.

Sur la base de cette répartition, le plus grand rôle de l'UA est maintenant de se déployer de manière énergique pour accroître la sensibilisation, susciter l'engagement, négocier des « buy-in », promouvoir un sens africain de confiance en l'avenir, et faire tourner les roues d'un mouvement positif vers une plus grande Afrique. Pour y arriver, il faut faire naître de la passion chez les Africains à tous les niveaux (de la base vers le sommet) afin qu'ils partagent leurs aspirations, se les approprient et les poursuivent de plusieurs façons différents mais complémentaires.

Lorsqu'on prend en compte d'autres dimensions stratégiques d'un plus grand « paysage des capacités » pour l'Afrique, les besoins suivants sont également importants:

- Dresser l'inventaire des besoins en capacités à différents niveaux.
- Concevoir et recueillir de nouvelles données sur les différentes catégories de capacités.
- Mettre l'accent sur le maintien et l'utilisation des capacités.
- Dresser une cartographie de la mobilité et de la migration intra-africaines des professionnels essentiels techniquement qualifiés (y compris les questions de la demande et de l'offre et les opportunités et défis)
- Envisager potentiellement des protocoles de politiques sur la circulation des meilleurs cerveaux africains en Afrique

Affiner et poursuivre le programme des compétences techniques critiques pour « L'Afrique que nous voulons bâtir »

Il y a lieu de lancer un programme téméraire sur les compétences techniques critiques (CTC) pendant la première année de mise en œuvre du premier plan décennal. Un tel programme devrait accorder la priorité aux points suivants:

- Une très forte augmentation des professionnels africains ayant des compétences techniques critiques (CTC) et des spécialistes dans des domaines clés tels que l'ingénierie, l'exploitation minière, la physique, la géologie, l'irrigation, les barrages et les systèmes d'informations géographiques. De l'analyse d'échantillon dans le chapitre 8, ainsi que des projections plus élaborées qui sont en cours, les effectifs requis seront généralement sept à dix fois

Encadré 1 Quelques recommandations urgentes, en particulier pour booster les capacités

CUA/UA et leurs institutions	Principaux responsables
Mettre sur pied une entité centrale d'exécution à la CUA et des équipes focales au sein des institutions continentales et régionales.	CUA (Cabinet du Président)
Conduire et dynamiser l'agenda de transformation de l'état d'esprit.	CUA, avec l'appui du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et des communautés économiques régionales (CER)
Soutenir la vision de l'Agenda 2063 en identifiant urgemment et en promouvant des « Rôles de défenseurs » dans lesquels doivent s'impliquer les anciens chefs d'État et le leadership au niveau élevé du secteur privé.	
Rationaliser l'architecture institutionnelle et les rôles des institutions pour les amener à accepter l'Agenda 2063	AU/CUA/Institutions et CER
Créer et former dans les institutions clés, des « Brigades » qui sont concentrées sur la mobilisation des ressources intérieures (MRI)	Toutes les institutions concernées au niveau continental, régional et national
États membres	
Mettre en place des points focaux pour l'Agenda 2063	Ministères clés concernés
Par rapport au premier plan d'activités décennal, se l'approprier, l'adapter au contexte national, et faire de la sensibilisation là-dessus.	
Principaux groupes de parties prenantes et individus¹	
Prendre la responsabilité d'identifier, de proposer et de mettre en place leurs mécanismes d'interface respectifs/leurs représentants respectifs/leurs structures respectives et les amener à s'engager dans les activités et le dialogue en faveur de l'Agenda 2063.	Groupes de parties prenantes travaillant avec les institutions de l'UA et les CER

1 Inclure les jeunes, les femmes, la diaspora, les célébrités africaines, les autorités traditionnelles, les organisations basées sur la foi, le secteur privé, les organisations de la société civile (OSC) ainsi que le milieu académique et les think tanks.

Source : Équipe du renforcement des capacités de l'ACBF.

- supérieurs à ceux des niveaux actuels. Ces chiffres nécessaires seront idéalement être atteints d'ici à la fin du premier plan décennal (2023).
- Un accent sans précédent sera mis sur la formation d'un très grand nombre de techniciens au sein des instituts d'enseignement technique et professionnel (EFTP).
 - Un immense effort sera fait en vue de susciter l'intérêt des jeunes dans les programmes et les formations en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) tout en revalorisant ces domaines.
 - Une expansion significative de la recherche et la production des connaissances et des données contextualisées en Afrique pour étayer la nouvelle démarche du continent.
- Les impératifs de RC liés à ce qui précède nécessitent qu'une attention soit accordée aux :
- Nouveaux ensembles de politiques au niveau national pour orienter et encourager.
 - Politiques de rétention des capacités.
 - Négociations stratégiques avec le milieu universitaire et le secteur privé.
 - Données sur les pools existants des spécialistes des CTC et des travailleurs EFTP et STIM.
 - Dialogue avec les associations professionnelles des CTC en Afrique et dans la diaspora.
 - Objectifs fixés et suivis pour la production des

Financer les investissements en renforcement des capacités nécessaires pendant le premier plan décennal

Pour avoir à disposition les fonds d'investissement considérables dont on a besoin, il est proposé que des négociations basées sur la nouvelle vision de l'Afrique soient initiées au même moment, avec la participation des gouvernements nationaux, du secteur privé et du milieu universitaire. Les dirigeants des associations professionnelles de formation en CTC devraient également être associés. Le secteur privé devrait être encouragé et son pouvoir renforcé afin qu'il puisse concevoir et mettre en œuvre des solutions gagnant-gagnant pour la formation des personnels en CTC en Afrique.

Le financement de départ pour les priorités de RC identifiées à divers niveaux et pour divers acteurs dans ce document équivaut à 28 610 000 dollars. Il est proposé que presque toutes ces activités soient menées dans les deux prochaines années. Pour calculer le coût complet, on va additionner l'ensemble des fonds nécessaires pour financer les impératifs d'éducation et de formation, y compris ceux qui se concentrent sur les CTC, les EFTP et les STIM.

Renforcement des capacités en vue de la réalisation de l'Agenda 2063 : un point de concentration spécial sur le long terme

Il est essentiel que le système de l'UA soit appuyé d'une manière soutenue par des entités spécialisées travaillant sur les questions de capacités. Dans cet esprit, il serait utile d'examiner et d'institutionnaliser l'appui des entités telles que la Fondation pour le

Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). L'ACBF travaillera en étroite collaboration avec l'Agence du NEPAD et des entités institutionnelles de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA), ainsi qu'avec la Banque africaine de Développement (BAD). Il peut également être utile d'intégrer l'expertise sur les questions de capacités au sein de l'entité chargée de la mise en œuvre et des équipes d'intervention sous la CUA.

Structure du présent document

La suite de ce document est divisée en huit chapitres. Le chapitre 1 montre comment ce document se fonde sur les conclusions et recommandations des *Impératifs de capacités pour la nouvelle vision de l'Afrique: l'Agenda 2063* – « *L'Afrique que nous voulons bâtir* ». Le chapitre 2, qui revêt une importance particulière, reprend avec insistance les principales propositions formulées par l'équipe des capacités pour orienter les priorités et la planification.

Les chapitres 3, 4 et 5 décrivent trois plans en renforcement des capacités (PRC) qui se déploient aux niveaux continental, régional et national, et le chapitre 6, dans le même ordre d'idées, présente trois PRC comme échantillons pour le milieu universitaire, les jeunes et les femmes

Le chapitre 7 propose des capacités nécessaires pour les programmes phares du premier plan décennal. Le chapitre 8 se termine par une analyse d'échantillon des projections dans quelques domaines des compétences techniques critiques (CTC) (un sujet davantage exploré dans *Compétences techniques critiques en Afrique*).

1

METTRE EN PRATIQUE LES IMPÉRATIFS DE CAPACITÉS POUR LA NOUVELLE VISION AFRICAINE

En identifiant les domaines fondamentaux pour le renforcement des capacités proposés dans le présent document, l'équipe des capacités s'est appuyée sur les conclusions et recommandations issues de l'évaluation des besoins des capacités. Cette évaluation est consignée dans le document *Impératifs de capacités pour la nouvelle Vision de l'Afrique: L'Agenda 2063* – « *L'Afrique que nous voulons bâtir* », que ce chapitre résume brièvement.

En évaluant les capacités requises pour réaliser l'Agenda 2063, l'équipe « a disséqué » la notion de la Vision transformatrice de l'Afrique et analysé la question: « Capacités pour quoi faire ». Elle a constaté que les grandes capacités fondamentales se répartissent en trois dimensions stratégiques clés, qui capturent l'essence la vision de l'Agenda 2063:

- Dimension 1: Plan de transformation de l'état d'esprit et de l'appropriation des africains
- Dimension 2: « Projets phares » continentaux initiaux et autres programmes, initiatives clés de développement des États membres, et initiatives et activités de développement spéciales.
- Dimension 3: Anticiper sur les impératifs de l'avenir et élaborer un scénario.

La revue des capacités a débouché sur des conclusions majeures dans les grandes

catégories de capacités et permis de formuler des recommandations qui, toutes, reflètent la nature multiforme des priorités de renforcement des capacités nécessaires pour réussir la réalisation de l'Agenda 2063.

Résumé des principaux points de concentration mis en évidence par l'évaluation des besoins en capacités

L'encadré 1.1 met en évidence les messages clés tirés des *Impératifs de capacités pour la nouvelle vision de l'Afrique*. Ces messages ont été utilisés comme des blocs de construction pour les principales propositions (chapitre 2) et les plans en renforcement des capacités (PRC) (chapitres 3–6).

Approche conceptuelle et méthodologie dans l'élaboration du cadre du PRC

Compte tenu de la nature multidimensionnelle et de la vision à long terme de l'Agenda 2063, il est important que soit développée une approche de renforcement des capacités (RC) tout aussi innovante allant au-delà de l'approche classique du plan de renforcement des capacités (PRC). C'est la raison pour laquelle l'équipe des capacités propose ici des modèles de PRC qui vont au-delà l'approche classique de production d'un PRC qui en regroupe d'autres. Ainsi, les modèles développent des

Encadré 1.1 Points saillants issus des *Impératifs de capacités pour la nouvelle vision de l'Afrique*

L'Afrique dispose, à divers niveaux, de capacités variées qui peuvent l'aider à s'engager, de manière ferme, dans l'exécution du premier plan de mise en œuvre décennal (le premier plan décennal) et dans l'Agenda 2063. Mais pour que cette démarche soit efficace, il est urgent qu'elle mette en place les capacités ci-après :

- Des aptitudes de transformation et de changement (y compris un leadership qui induit la transformation et le fait d'être prêt à changer).
- Des capacités améliorées pour les institutions et les organisations—continentales, régionales et nationales—ce qui implique la restructuration et le recentrage des systèmes de travail et une revue des principales tâches à entreprendre
- Des investissements pour pouvoir former et éduquer un très grand nombre de citoyens dans des aptitudes critiques techniques et liées à des secteurs spécifiques y compris dans les STIM.
- Une urgente révision de fond des programmes d'éducation en Afrique à tous les niveaux de manière que les africains éduqués (y compris les enfants et les jeunes) soient imprégnés des valeurs africaines et d'un optimisme visionnaire et peuvent trouver ou créer des emplois importants.
- L'Afrique doit se diriger/s'orienter vers l'agenda panafricain du « Nouvel africain » à travers un enracinement idéologique dans les valeurs africaines pour ses fils sur le continent et dans la diaspora.
- Le début d'un transfert progressif aux jeunes et aux femmes de responsabilités clés pour que ceux dirigent des parties de l'Agenda 2063 tout au plus deux années après le démarrage du premier plan décennal.
- La capacité du continent à engager et à mobiliser son propre financement pour le premier plan décennal et l'Agenda 2063. Ceci sera un test décisif pour les « capacités ».
- Un accroissement des compétences immatérielles qui sont indispensables à toute personne pour faire bouger les choses.
- De manière cruciale et en toute urgence, la Dimension 1 (l'état d'esprit et l'appropriation de l'agenda de transformation africain) guiderait alors le paradigme du développement de l'Afrique basé sur les valeurs africaines.

PRC situés à plusieurs niveaux et animés par de nombreux acteurs pour améliorer la planification proposée par les efforts initiaux de RC.

L'approche conceptuelle et méthodologique est basée sur les éléments suivants :

Une approche à plusieurs niveaux. L'équipe a développé des PRC de départ aux niveaux continental, régional et national.

Une approche multipartite. On reconnaît la nécessité des PRC qui répondent aux besoins de RC de groupes d'intervenants clés (voir encadré 1).

Examen à intervalles réguliers, planification, mise à jour et expansion. Au cours du premier plan décennal, le premier PRC pourrait s'étaler sur une période de trois ans, avec un ensemble ajusté de PRC pour les quatre

dernières années de la première décennie (jusqu'en 2023).

Sources de financement – humaine, financière et technologique. L'un des avantages d'une approche multipartite est la possibilité d'augmenter les sources de financement sur la base d'une approche décentralisée, à plusieurs niveaux. De plus, cette approche vise à « responsabiliser » les différents niveaux des organisations (continental, régional et national) et les groupes de parties prenantes afin qu'ils s'engagent en permanence à identifier à nouveau les sources de financement. Elle permet également une liaison plus étroite des impératifs en renforcement

des capacités avec les activités réelles de l'Agenda 2063.

Analyse fondamentale et de balisage de l'itinéraire critique à suivre. L'équipe a d'abord identifié les éléments fondamentaux – compétences immatérielles, capacités composites, et transformation de l'état d'esprit. Toutes ces questions clés peuvent changer la donne et impulser la transformation, en agissant ensemble comme dans un écosystème complexe. Elles sont des éléments clés de la capacité de transformation et doivent être en place dès le départ, au cœur de la mise en œuvre. Le développement qui transforme est entrevu sur le long terme, comme un résultat clé de l'Agenda 2063.

2

PRINCIPALES PROPOSITIONS POUR LES PRIORITÉS EN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Basé sur une analyse substantielle et conceptuelle, ce chapitre présente 16 propositions clé pour classer par ordre de priorité et mettre en œuvre des interventions pour le plan de 10 ans et ensuite établir les bases pour les phases de mise en application ultérieures de l'Agenda 2063.

Proposition 1 : Construire progressivement un écosystème du renforcement des capacités

Le point de départ de la mise en application de l'Agenda 2063 se trouve dans plusieurs changements de règles du jeu et plusieurs moteurs de transformation qui agissent ensemble dans un écosystème comme des éléments fondateurs de la capacité de transformation.

L'écosystème a quatre couches (Schéma 2.1): le niveau individuel (rouge), les agents de changement (blanc), le contexte (bleu foncé), et l'environnement propice (bleu clair). L'écosystème de renforcement des capacités fonctionne de l'intérieur vers l'extérieur.

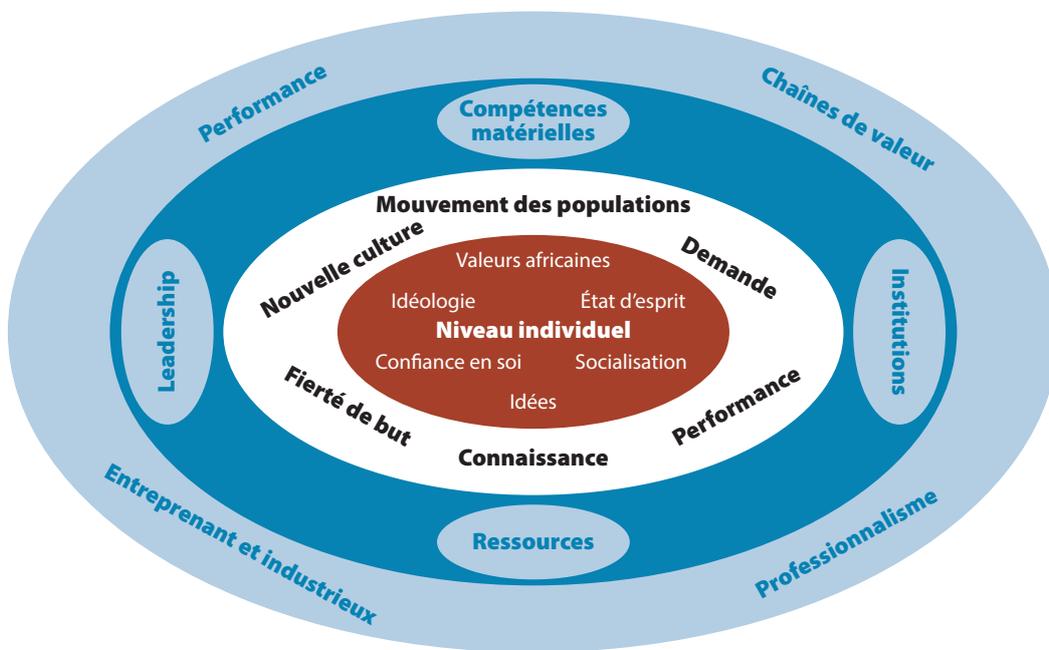
Au centre (le cercle rouge) se trouve « le nouvel africain/la nouvelle africaine ». Dans le contexte élargi de l'Agenda 2063, qu'il soit un leader élu ou un citoyen quelconque, il/elle doit être profondément « conscientisé(e) », panafricaniste et axé(e) sur les résultats. Il ou elle doit être pleinement conscient(e) de soi, avoir une identité africaine forte et doit avoir

reçu une formation, un apprentissage pratique et une éducation formelle et informelle/sur place selon les exigences pratiques de l'Afrique au XXI^e siècle – la nouvelle Afrique. Une certaine forme d'idéologie qui sous-tend et oriente les efforts, le savoir, les aptitudes et les institutions sont nécessaires pour apporter la transformation en Afrique au niveau individuel. « L'idéologie dans ce contexte renvoie à une théorie de confiance en soi, visionnaire, avec une croyance forte au destin et à sa quête, ancrée dans un système africain et une motivation pour s'appropriier et gérer les ressources et le progrès de l'Afrique » ?

L'individu est en connexion étroite avec les agents du changement (blanc). Ce sont des groupes et individus dépositaires d'enjeux bien informés – compétents, engagés, très motivés et ayant de bonnes performances – et ils peuvent commencer maintenant. Ces agents du changement doivent être totalement transformés en de nouveaux types d'africains qui peuvent inspirer et mobiliser les autres pour l'action.

À la suite de ce processus de refondation du *nouvel africain*, l'étape suivante de l'écosystème (bleu foncé) est le contexte dans lequel les groupes et individus dépositaires d'enjeux se mettent en évidence à travers les institutions, les ressources, le leadership de transformation, et les compétences techniques et non techniques. Les individus fonctionnent plus efficacement au sein d'institutions qui

Figure 2.1 Écosystème du renforcement des capacités pour l'Agenda 2063



Source: Adapté par CAPDEV à partir de UNDG Primer (PNUD 2009).

offrent une fondation solide. L'accès aux ressources – ou son absence – affecte l'aptitude des individus à fonctionner et partant, leur productivité. Sans une base institutionnelle bien structurée et fonctionnelle, les individus ne sont que des individus. Les institutions efficaces servent comme le creuset dans lequel les individus et d'autres ressources interagissent pour produire les résultats escomptés, et c'est dans ces institutions que les individus, leurs aptitudes et leurs savoirs collectifs se conjuguent.

La dernière couche (bleu clair) est l'environnement propice à la productivité, une réflexion en chaîne de valeur, l'orientation vers les résultats et un agenda de transformation. Le premier plan décennal doit être solidement ancré dans un ensemble de valeurs africaines qui motivent et guident les groupes et individus dépositaires d'enjeux. Il doit aussi être ancré dans une économie

politique et un système social qui sont fondés sur un paradigme idéologique clair, motivant, et ayant un objectif unique, dans lequel les personnes et les institutions fonctionneront.

Le RC n'est pas un événement ponctuel. Le concept d'écosystème le souligne, allant au-delà du « renforcement » des capacités traditionnel. Le résultat essentiel est une transformation générée et maintenue dans la durée et de l'intérieur. Une telle transformation va au-delà de la réalisation de tâches.

Proposition 2 : Promouvoir un changement d'état d'esprit des africains et l'appropriation par ces derniers de la capacité de transformation 1

Les résultats de l'évaluation des besoins en capacités ont montré que le continent doit

opérer un changement fondamental d'état d'esprit. Un paradigme, une idéologie et une identité existentielle plus profonds sont nécessaires pour la matérialisation de l'Agenda 2063. Cela n'arrivera pas tout simplement parce qu'on le désire. Cela nécessitera une construction, une éducation et une utilisation des moteurs de changement avisés. Ces domaines, en particulier les capacités immatérielles et de transformation qui sont souvent négligés, doivent être développés, après quoi ils constitueront une nouvelle fondation pour que l'Afrique croie en ses capacités à être un continent au destin capable d'apporter la paix et la prospérité à son peuple et de les gérer.

En particulier, la croyance de l'africain « moyen » au fait qu'un changement urgent est nécessaire et possible tout comme un état d'esprit positif est peut-être le facteur de succès le plus crucial de la réalisation de la vision. Ces deux domaines imposent aux africains le défi de prendre leur destin en main et de croire au développement et à la prospérité et d'en entreprendre la quête. Pour que cela se réalise, et pour que l'Afrique se « mette debout » effectivement, un changement d'état d'esprit collectif conduisant vers une concentration sur une option nouvelle et positive, une capacité de rêver d'une réalité différente et meilleure, et une capacité de transformer le rêve en réalité dès aujourd'hui sont nécessaires. Sans ces ingrédients essentiels, les détracteurs et la négativité saperont les énergies essentielles. La création d'un « nouvel africain », hautement efficace, nécessite, qu'une action urgente soit entreprise pour promouvoir une nouvelle croyance, la confiance, la transformation de l'état d'esprit, et l'engagement à construire une nouvelle Afrique.

En définissant les priorités dans les besoins de renforcement des capacités de base pour le premier plan décennal, il est essentiel d'insister d'une part sur le RC pour l'état d'esprit africain et l'appropriation de la

transformation, y compris la volonté de changer, et d'autre part sur les capacités humaines (technique et non techniques), ainsi que d'autres capacités fondamentales et systémiques qu'il faut chercher à acquérir dès maintenant.

L'impératif existentiel de changement et de transformation pour assurer l'acceptation, une large acceptation, et un mouvement de transformation à son tour, nécessite un leadership radical et visionnaire. Un autre facteur essentiel de succès est une population impliquée et engagée et ayant confiance en ses leaders.

En plus, il doit y avoir un mécanisme de soutien de la transformation, en même temps que les agents du changement doivent être encouragés à innover, prendre des risques, et explorer des idées radicalement nouvelles. Une architecture institutionnelle de transformation robuste, avec des institutions orientées vers les valeurs, est une autre condition nécessaire et indispensable.

Proposition 3 : Développer et promouvoir à tous les niveaux de leadership les capacités du leadership qui transforme

Les groupes *d'individus* dépositaires d'enjeux du nouvel Agenda 2063 ont besoin d'un leadership visionnaire, qui reconnaît et entretient les talents, crée des espaces pour l'expression individuelle, motive et encourage les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes. Un leadership engageant et participatif est nécessaire pour des individus qui recherchent la grande performance, qui évoluent dans un environnement qui promeut la reconnaissance et récompense l'excellence et le succès. Sans ce type de leadership, le continent continuera de perdre ses professionnels les mieux éduqués et qualifiés qui s'en iront vers des environnements plus compétitifs et motivants.

Proposition 4 : Entreprendre la transformation institutionnelle, y compris la réforme et la modernisation, afin que les institutions soient en phase avec l'Agenda 2063

L'Agenda 2063 a besoin d'institutions qui lui soient adaptées – des institutions dont les mandats sont en accord avec les sept aspirations ci-après :

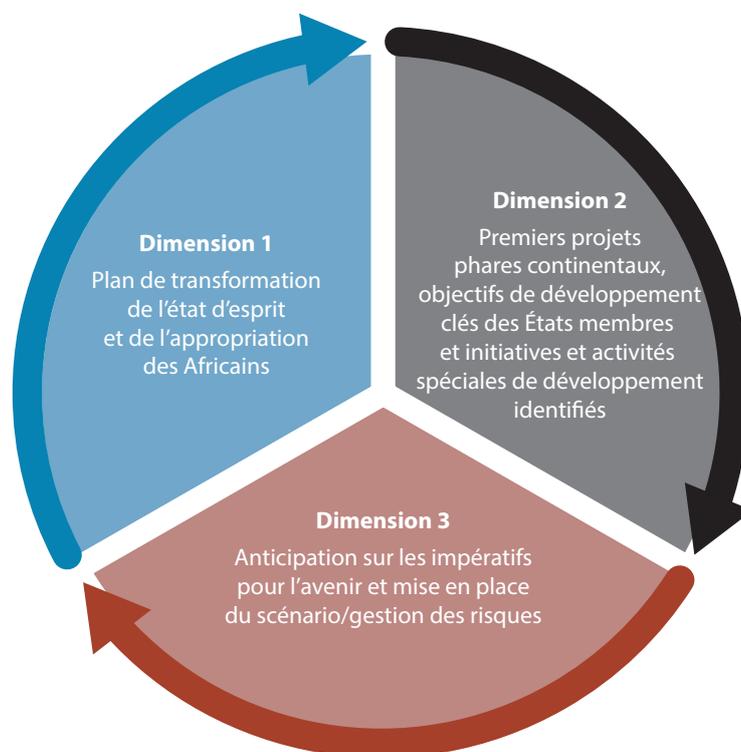
- Une Afrique prospère fondée sur une croissance inclusive et un développement durable.
- Un continent intégré, politiquement uni, basé sur les idéaux du panafricanisme et sur la vision de la renaissance de l'Afrique.
- Une Afrique où règnent la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme, la justice et l'état de droit
- Une Afrique pacifique et sécurisée
- Une Afrique dotée d'une identité, d'un patrimoine commun, de valeurs partagées et d'une éthique culturelle forte
- Une Afrique où le développement est axé sur les populations, et s'appuie notamment sur le potentiel des femmes et des jeunes
- Une Afrique, en tant qu'acteur et partenaire fort, uni et influent sur la scène mondiale.

Le succès de l'Agenda 2063, en commençant par le premier plan décennal, nécessite des institutions adaptées qui offrent un environnement opérationnel doté d'un ensemble cohérent de politiques, de structures et d'organisations. Ces institutions offrent aussi des infrastructures physiques et des systèmes (y compris la technologie, les procédures,

et les processus de travail) favorables à des individus motivés et ayant de grandes performances. Les institutions efficaces créent aussi des opportunités et bâtissent le potentiel des individus à étendre leurs aptitudes. Des institutions bien mises en place – soutenues par des individus qualifiés, des structures et des systèmes pour appliquer les connaissances, ainsi que des mécanismes de responsabilité clairs – favorisent la performance et permettent ainsi des arrangements pour que la mise en œuvre soit plus forte et plus efficace, plus flexible et plus résiliente.

Certains éléments de RC seront centrés sur les institutions et les organisations ayant pour mandat de superviser les processus de l'Agenda 2063 en concevant de nouveau les systèmes et les processus de travail; et en renforçant les capacités institutionnelles aux niveaux continental, régional et national ainsi que dans les groupes dépositaires d'enjeux.

L'Afrique a besoin d'une idéologie existentielle pour galvaniser les africains afin qu'ils agissent et pour soutenir la transformation. Cette idéologie équivaut à « la libération totale de l'Afrique », le cri de guerre des années 1960 qui a galvanisé les africains et les sympathisants partout en vue d'un objectif d'unité: l'éradication de toutes les formes de colonialisme. L'Organisation de l'Unité africaine elle-même a été créée avec ce mandat. Les politiques et actions des gouvernements des États indépendants cadraient avec cet objectif, et les institutions et les structures – y compris les lois, les relations de pouvoir, et les normes sociales régissant l'engagement civique – étaient mis en place en vue d'entreprendre les luttes pour la libération. Un environnement propice similaire visant à stimuler les capacités collectives sera essentiel pour amener les africains à comprendre l'urgence et l'urgente nécessité des politiques, et des actions citoyennes de grande envergure pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Figure 2.2 Les trois dimensions stratégiques qui doivent être réalisées sous l'Agenda 2063

Source : Équipe du renforcement des capacités de l'ACBF.

Proposition 5 : Classer par ordre de priorité les impératifs de renforcement des capacités pour le premier plan décennal

En commençant par les 10 premières années, l'équipe de renforcement des capacités a répondu à la question suivante: quels sont les types de capacités nécessaires à la réalisation de l'Agenda 2063? En y répondant, l'équipe a entrepris une analyse substantielle de l'objectif, du contenu et des activités de l'Agenda, ce qui l'a amené à le diviser en trois dimensions stratégiques (Figure 2.2).

Cette approche nous permet de comprendre les éléments du travail qui doit être accompli pour obtenir des résultats dans cette vision globale. Cette division offre donc une

première réponse stratégique à la question suivante : capacité pour quoi faire ?

Dimension 1 : Plan de transformation de l'état d'esprit et de l'appropriation des africains

L'insistance sur la nécessité pour l'Afrique de maîtriser son propre destin à travers des efforts et des processus menés et gérés par ses propres citoyens est une dimension très importante de l'Agenda 2063, et se différencie des cadres de développement antérieurs. La réalisation de cette dimension sera essentielle pour préparer le terrain afin que les deux autres dimensions réussissent, de manière à montrer le paradigme de développement propre à l'Afrique. Par conséquent, l'accompagnement de la dimension de RC est un appel au rajeunissement

social, économique et politique – un appel à l'action pour booster les citoyens africains et ranimer l'esprit de travailler ensemble pour une prospérité collective et un destin commun dans une Afrique unie et forte.

Dimension 2 : Identifier les projets phares initiaux du continent, les principaux objectifs de développement des États membres, et les initiatives et activités de développement spéciales

Cette dimension requiert des aptitudes dans les domaines de la programmation ainsi que la planification et l'exécution des activités. Elle requiert aussi des connaissances techniques ou non techniques et des ensembles d'aptitudes qui sont vitales pour la mise en œuvre des projets phares et d'autres programmes du plan décennal. Cette dimension n'est pas nouvelle, puisqu'elle a été prévue dans d'autres cadres continentaux tels que le Plan d'Action de Lagos, le Traité économique africain et, plus important encore, la Résolution de l'Organisation de l'Unité africaine à son sommet de 1963 (qui a établi les bases du développement du continent). La réalisation de l'Agenda 2063 exigera le renforcement des capacités et la réorganisation des ressources, des capacités institutionnelles, des systèmes et des processus de travail. Des aptitudes clés sont aussi requises dans l'ingénierie, l'énergie, l'exploitation minière, la gestion financière, la science et la technologie, et les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dimension 3 : Anticiper sur les impératifs de l'avenir et sur la mise en place de scénarios en gestion des risques

Cette dimension pose la nécessité des systèmes de connaissances adaptables et des structures pour gérer les risques et construire la résilience. Les États membres doivent être capables d'anticiper sur les besoins croissants de la société et les défis futurs et mettre

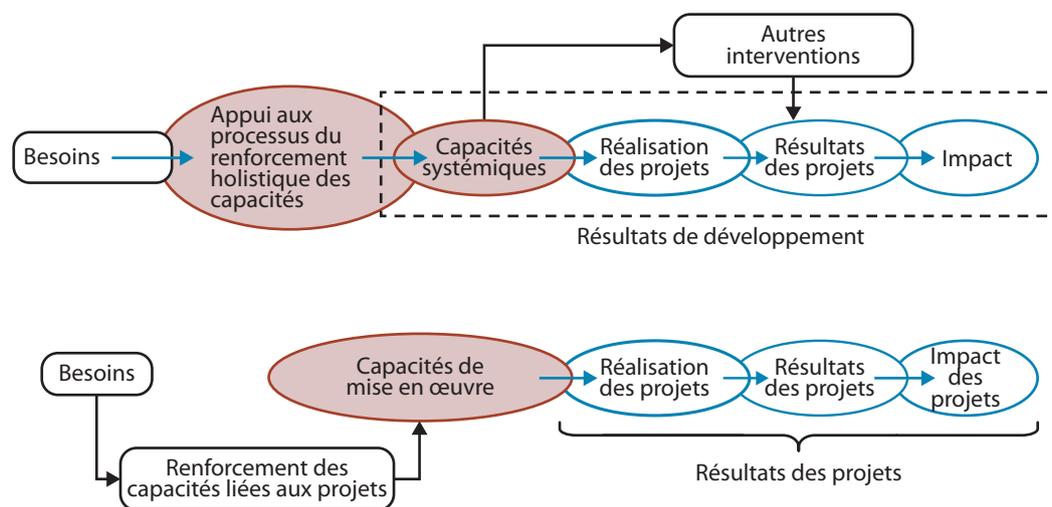
sur pied des interventions appropriées pour s'en occuper. Cette dimension nécessite des capacités de planification stratégique et prospective et de construction de scénarios pour le XXI^e siècle et au-delà. Elle exige aussi que l'Afrique montre sa volonté et sa capacité à explorer de nouvelles opportunités, définir son propre agenda, et expérimenter des approches alternatives viables pour venir à bout des problèmes et défis émergents.

Les capacités liées aux trois dimensions doivent agir en symbiose pour une coexistence et un renforcement mutuels. En plus, tous les acteurs et actions (entités ou sous-systèmes) de l'écosystème (voir Figure 2.1) doivent travailler de façon synchronisée, agir en vue d'un objectif commun, et doivent être gouvernés par des règles et procédures communes. Ceci provoquera l'élan nécessaire pour transformer le continent et réaliser les aspirations de l'Agenda 2063.

Proposition 6 : Transférer les responsabilités partagées aux jeunes et aux femmes en tant que piliers centraux du renforcement des capacités pour l'Agenda 2063

L'Agenda 2063 concerne l'avenir. On doit offrir à ceux qui vivront à ce moment-là de grandes opportunités de façonner l'Afrique qu'ils veulent. L'une des sept aspirations (une Afrique dont le développement est orienté par le peuple en s'appuyant surtout sur le potentiel qu'offrent ses jeunes et ses femmes) se focalise spécifiquement sur ces deux groupes. Leur rôle doit donc être central et la mise en œuvre du premier plan décennal doit partir du préalable qu'il intègrera des programmes dirigés par eux et centrés sur eux. Des efforts libres et urgents doivent être faits pour transférer la responsabilité de la conduite et de la planification des aspects de l'Agenda 2063 aux nombreux jeunes hommes et femmes engagés et aux femmes de tous âges.

Figure 2.3 Deux ensembles de résultats de renforcement des capacités



Source : Équipe du renforcement des capacités de l'ACBF.

Proposition 7 : Utiliser une approche ciblée impliquant plusieurs parties prenantes

L'efficacité du RC sera un indicateur essentiel pour évaluer la formulation, l'analyse comparative, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes et projets dans le premier plan décennal. L'évaluation couvre aussi les investissements, y compris les arrangements institutionnels, les systèmes et les processus, l'accès/le transfert et l'augmentation des connaissances et des aptitudes, et l'évaluation des résultats de RC dans la transformation. Par conséquent, les cibles de RC doivent être fixés pour chaque objectif et domaine de priorité.

Un principe central de RC serait que tous les investissements et activités liés à l'Agenda 2063 doivent viser à réaliser deux ensembles de résultats de capacités (Figure 2.3), les activités et indicateurs étant conçus pour réaliser ce qui suit:

Des capacités composites et systémiques qui contribuent aux objectifs globaux en

s'assurant que les approches de pensée systémique et de piste critique soient adoptées, et en produisant des connaissances, de l'innovation et de l'apprentissage pour d'autres interventions de développement.

Les capacités techniques et fonctionnelles essentielles correspondant aux domaines de priorité du premier plan décennal et qui sont nécessaires à la mise en œuvre du programme/projet (dans les aptitudes nécessaires, les systèmes, les processus et les structures institutionnelles).

L'approche offre une base pour un processus décentralisé, désagrégé, à plusieurs niveaux, et impliquant plusieurs parties prenantes, augmentant la diversité des sources de financement pour des interventions de RC ciblées par les groupes et individus dépositaires d'enjeux. Leur implication élimine le défi de devoir identifier et gérer les fonds sous un seul plan de RC. Au contraire, les parties prenantes identifieront leurs besoins et mobiliseront et engageront des ressources pour les satisfaire dans un cadre commun.

En plus, cette approche permet aussi une relation plus étroite entre les besoins de RC et les activités entreprises par l'Agenda 2063 (par des organisations à divers niveaux et les parties prenantes). Les parties prenantes prendront donc la responsabilité de renforcer des capacités spécifiques pour leurs projets et domaines d'opération, tout en aidant à l'amélioration des résultats des capacités au niveau systémique – créant la stabilité et développant la résilience à travers des investissements pour l'innovation et une amélioration continue.

Proposition 8 : Donner la priorité aux capacités pour la communication et susciter la prise de conscience vis-à-vis de l'Agenda 2063

La prise de conscience à travers les secteurs et une compréhension essentielle de son essence à divers niveaux sont des prérequis pour une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063. Pendant les premières années, des efforts concrets doivent être faits pour adopter l'Agenda et l'adapter aux contextes nationaux et assurer un engagement collectif. Il est vital de partager les informations, susciter la prise de conscience des objectifs, communiquer sur la nécessité de transformation de l'Afrique, et communiquer efficacement les processus et résultats de manière progressive et structurée. La capacité à faire tout ceci doit être renforcée sur tout le continent.

Proposition 9 : Vulgariser les capacités en mobilisant et en impliquant les parties prenantes

L'Agenda 2063 invite tous les africains – les entreprises, les communautés religieuses, les citoyens ordinaires, les leaders des femmes et des jeunes, et les décideurs à tous les

niveaux – à agir de concert pour surmonter les défis auxquels l'Afrique fait face. Il est donc nécessaire de mobiliser les parties prenantes (publiques, non publiques et non étatiques) comme parties intégrantes des mécanismes pour fournir des services de développement et la chaîne des résultats aux niveaux continental, régional et national. Les capacités de coordination et de soutien aux activités des parties prenantes, en particulier du secteur privé et des OSC est essentielle et doit être renforcée. Des mécanismes seront mis en place pour faciliter l'implication continue des parties prenantes en vue de faire de l'Agenda 2063 un agenda véritablement participatif.

Proposition 10 : Renforcer le développement et la gestion des partenariats

Un mécanisme primordial de mise en œuvre de l'Agenda 2063 inclura des partenariats, une collaboration et une mise en réseau transversaux et à plusieurs niveaux (particulièrement africains), nécessitant un grand éventail d'acteurs pour participer aux efforts de développement du continent, amplifier ces efforts et ajouter de la valeur à ce développement. Un cadre robuste de partenariat africain est nécessaire aux niveaux continental, régional et national pour promouvoir l'appropriation, faciliter l'apprentissage en cours d'action, assurer l'implication dans la mise en œuvre des actions, et documenter et fournir des données basées sur des cas. Les arrangements de partenariat formalisés seront utiles avec les organisations dont il est attendu qu'elles jouent un rôle clé.

Les partenaires doivent être identifiés sur la base de la valeur ajoutée potentielle qu'ils pourraient apporter à la mise en œuvre, c'est-à-dire l'apport en capital intellectuel (y compris les connaissances institutionnelles,

l'expertise, et le savoir-faire); les ressources humaines, matérielles, institutionnelles et techniques; et les ressources financières qui peuvent être mobilisées pour enclencher la progression vers les objectifs. Ces partenariats et efforts collaboratifs seront vitaux à la mise en commun des ressources liées aux connaissances pour une action collective et en vue de profiter des opportunités dans la région pour faire avancer la transformation du continent. Elles incluent les ressources venant d'acteurs non étatiques en particulier. Des efforts doivent être faits pour mobiliser les OSC, le secteur privé, et les think tanks politiques pour un bénéfice mutuel.

La coopération et les partenariats intra régionaux seront aussi importants pour découvrir les innovations, promouvoir l'apprentissage du continent, et trouver des solutions pratiques. Un intérêt particulier sera porté à l'exploration des façons de débloquer et faire usage de l'expertise africaine existante. En plus, les capacités doivent être renforcées pour faciliter la coopération sud-sud en vue de construire le capital social et économique. Ses modalités offrent de nouvelles opportunités et solutions de développement, y compris le financement, le partage des connaissances, la substitution ou l'augmentation des capacités, l'accès aux marchés, le transfert de technologie et l'innovation, et l'implication du secteur privé local.

Proposition 11 : Susciter l'appropriation par les pays et par un grand éventail d'africains

L'un des défis majeurs de l'Agenda 2063 est que sa mise en œuvre dépendra des États membres; ils ont la responsabilité finale de la faire réussir. Un des facteurs clé du succès est donc l'urgence et l'ampleur de l'appropriation de l'Agenda par les États membres à travers les politiques nationales, l'intégration

des projets et d'autres interventions de façon suivie dans les plans et l'intégration des priorités dans les prévisions fiscales. En vue de domestiquer l'Agenda 2063, les États membres ont aussi besoin de renforcer les capacités humaines, institutionnelles et opérationnelles.

Pour soutenir la domestication et renforcer les capacités, l'UA assistera les États membres dans la préparation des documents d'« Agenda National 2063 ». Ceux-ci vont s'inscrire en droite ligne des aspirations et intégreront les éléments clés des programmes et projets dans les plans nationaux. Leur préparation engendrera une plus grande appropriation et un plus grand engagement des États membres. Ces documents reprendront l'esprit et les dispositions des documents de l'Agenda 2063, y compris des parties du premier plan décennal et une réflexion sommaire des priorités propres aux pays (basées sur leur plan de développement ou leurs documents de vision). Dans une phase pilote, quelques pays seront assistés dans la préparation de ces documents. Un kit d'outils de domestication sera préparé et des sessions de formation seront organisées pour les pays pendant la phase pilote. Le renforcement des capacités au niveau continental de l'Agenda 2063 sera aussi domestiqué.

Proposition 12 : Insister de façon inconditionnelle sur l'autofinancement : « Résoudre les problèmes solubles – l'Afrique va s'autofinancer »

L'Afrique ne peut pas et ne doit pas s'attendre à ce que les bailleurs de fonds financent l'Agenda 2063. Un financement extérieur de tout type vient toujours avec des conditions subtiles qui peuvent être intrusives et perturbatrices et créer un syndrome de dépendance auquel il est maintenant difficile d'échapper.

Continuer de dépendre de financements extérieurs sapera l'appropriation et conduira à une perte du contrôle de l'Agenda. Un autre facteur critique de succès réside dans le niveau d'engagement des leaders africains et de mobilisation des ressources propres à l'Afrique pour l'Agenda 2063. L'UA et les États membres doivent urgemment utiliser leurs propres ressources, générées à l'intérieur du continent ou autrement, pour trouver de nouvelles façons de se financer. Plusieurs options sont sur la table de discussion et, une fois qu'elles seront sélectionnées, elles devront être introduites sans délai. Des mécanismes seront aussi définis pour utiliser les ressources des pays du sud.

Proposition 13 : Renforcer les capacités de mise en œuvre et de suivi et évaluation

L'Agenda 2063 insiste sur les investissements dans les capacités de suivi et d'évaluation (S&E) pour promouvoir une culture de l'évaluation qui aille au-delà du respect des processus et des conditions de financement. Les modalités concrètes de mise en œuvre et les besoins de capacités en S&E doivent être pris en compte dans toutes les interventions liées aux projets de l'Agenda 2063, avec des plans pour améliorer les aptitudes, gérer les informations, renforcer la collecte de données socioéconomiques, et mettre en place des systèmes de présentation des résultats. Les interventions doivent viser à améliorer les procédures, mettre sur pied des mécanismes de responsabilité et créer des mécanismes de fonctionnement qui facilitent l'accès à l'information et son utilisation pour la prise de décisions.

Une culture de l'évaluation suggère l'utilisation du S&E comme base pour apprendre à promouvoir de meilleures performances, et pour intégralement lier le S&E à la gestion

des connaissances. Pour cela, le cadre de S&E de l'Agenda 2063 servira de base pour renforcer les capacités des gouvernements des États membres et de leurs institutions pour les aider à tirer des leçons de leur expérience de mise en œuvre et à améliorer leurs performances à partir de données du terrain.

Proposition 14 : Renforcer les capacités de mise en œuvre d'institutions clés

Les priorités de RC doivent inclure le développement institutionnel et des mécanismes pour fournir des services de développement dans tout le continent ainsi que rendre les institutions du continent – la CUA, les CER, l'Agence du NEPAD, le Mécanisme africain d'Examen par les Pairs (MARPE), le Parlement panafricain, etc. – opérationnellement plus efficaces et efficientes². Les programmes continentaux et régionaux ont besoin d'être liés aux actions nationales, chacun agissant par rapport à l'autre. C'est en cela que les mécanismes de facilitation de l'interaction seront importants.

Proposition 15 : Rester collé au Cadre stratégique de renforcement des capacités

Le Cadre stratégique de renforcement des capacités (CSRC) de l'UA/NEPAD, qui a été approuvé par l'Assemblée de l'UA en 2010, offre une bonne base pour accorder une priorité au RC en Afrique. Le CSRC représente un changement de paradigme clé dans l'approche du RC, mettant l'accent sur la nécessité de capitaliser sur les ressources africaines et cherchant à surmonter les défis liés aux capacités par des processus innovants et transformatifs. Le CSRC est une approche commune au RC, assurant la continuité et la synergie entre les initiatives régionales et

nationales. Basé sur des priorités définies par des parties prenantes africaines, le CSRC est fondé sur six « blocs de construction ». Un leadership de transformation; l'autonomie des citoyens, l'utilisation du potentiel, des aptitudes et des ressources africaines; la quête du savoir et de l'innovation basée sur des faits; le renforcement des capacités des formateurs; et l'intégration de la planification et la mise en œuvre en vue des résultats.³

Les pierres angulaires traitent des capacités des systèmes et des individus, et ce Cadre du Plan de renforcement des capacités s'y ajoute et les opérationnalise. L'objectif est à la fois de renforcer les capacités des acteurs (organisations et individus) qui peuvent apporter la transformation et combler les aspirations de l'Agenda 2063.

Proposition 16 : Reconnaître et accepter ce qui constitue l'importance pluridimensionnelle du renforcement des capacités au niveau continental

Lorsqu'on lit les interventions de RC initiales suggérées dans les chapitres suivants, on doit tenir compte du fait que le RC inclut:

- La formation des gens et le développement des aptitudes.
- L'amélioration des catalyseurs, des optimisateurs et des facilitateurs de capacités.
- La mise en œuvre de processus facilitateurs, de structures institutionnelles et de systèmes managériaux, y compris la décentralisation et la responsabilisation.
- La mobilisation et la construction de l'engagement à tous les niveaux à réussir dans un agenda stratégique et visionnaire.
- L'identification et la promotion des compétences non techniques.

Avec les 16 propositions en vue, l'équipe de renforcement des capacités présente quelques interventions initiales de RC, en utilisant une grande base de points d'entrée.

3

PROPOSITION D'UN PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU CONTINENTAL

Cette première matrice du PRC (Tableau 3.1) propose des interventions de départ en matière de capacités continentales. Les domaines d'intervention ne resteront pas statiques et auront besoin d'être périodiquement mis à jour dans les 10 premières années quand de nouvelles priorités vont apparaître. En plus, ces domaines ne sont qu'indicatifs de certaines des interventions de bases requises. Les résultats des interventions

constitueront la base de l'identification, la mise à jour et l'expansion de nouvelles interventions.

Le tableau a six domaines clés (première colonne), en plus du calendrier, des coûts indicatifs et des propositions d'organisations de soutien. Les domaines de grands écarts et besoins de capacités sont tirés de l'évaluation des besoins en capacités.

Tableau 3.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau continental

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
1	Arrangement/mécanisme central de mise en œuvre	Besoin de mettre en place des entités/équipes focales fortes pour la mise en œuvre	Créer urgemment et offrir des formations pour le renforcement des capacités des experts pour l'entité/les équipes focales de l'Agenda 2063 établies par la CUA et d'autres niveaux/institutions selon le cas	Urgent	Développer et mettre en œuvre une entité focale connue et rendue publique avec des email et systèmes de communication pour l'Agenda 2063 Clarté dans la responsabilité pour faire avancer l'Agenda Ressources et systèmes précédant et suivant la mise en œuvre	Coût des équipements, TI, services administratifs et de communication (100 000 dollars) Charges liées au développement/à la formulation du TOR, y compris le mandat et les rôles de l'entité (50 000 dollars) Coût des ateliers de formation en mise en œuvre basée sur les résultats	300 000 dollars	CUA	ACBF CEA BAD
2	Agenda de transformation de l'état d'esprit des africains	Mettre urgemment sur pied des initiatives nouvelles pour concevoir, promouvoir et réaliser une transformation d'état d'esprit bien idéologisée et promue à tous les niveaux	Créer rapidement et s'accorder sur une idéologie existentielle africaine, un système de valeur stratégique, et un concept de panafricanisme qui transcende les cultures, les traditions et les barrières physiques Organiser une série de séminaires sur la transformation de l'état d'esprit dans tout le continent avec l'implication des parties prenantes clé Utiliser la culture populaire pour conscientiser les citoyens	Urgent	Ancrage idéologique dans la solidarité panafricaine, la confiance, et la prise de conscience et l'appropriation de son propre agenda de développement africain L'Afrique doit maîtriser son propre destin à travers des efforts et des processus définis et gérés par ses propres citoyens Créer un mouvement pour communiquer sur l'Agenda 2063 et le faire connaître du grand public	Orientations de l'équipe d'experts sur la transformation de l'état d'esprit (200 000 dollars) Processus de consultation sur tout le continent sur le développement d'une idéologie existentielle africaine et des systèmes de valeur stratégiques (900 000 dollars) Charges liées à l'organisation de séminaires sur l'état d'esprit (ensembles liés à la propagande sur l'état d'esprit des africains – transport, logistique et ressources financières) (400 000 dollars)	1 500 000 dollars	La CUA avec l'appui du NEPAD	ACBF CEA BAD Bureau Afrique du PNUD
3	Soutenir la vision de l'Agenda 2063	Mettre en place des mécanismes qui peuvent aider à garantir la durabilité la vision « L'Afrique que nous voulons bâtir » Penser à réviser/élargir le rôle des leaders politiques africains et les leaders d'institutions clés	Identifier et construire une petite équipe de chefs d'Etat qui vont défendre et promouvoir la vision « L'Afrique que nous voulons bâtir » Penser à réviser/élargir le rôle du NEPAD HGSOC pour servir comme une Assemblée de chefs d'Etat pour stimuler et guider la vision	Urgent	Champions de haut niveau de l'Agenda 2063 Un mouvement de peuples porté par la société civile et les jeunes qui promeut et sauvegarde la vision Une équipe forte et durable de l'Agenda 2063	Composition d'équipe, missions de sensibilisation, tables rondes/réunions de haut niveau, charges liées aux voyages et à la logistique, et des charges honoraires pour les anciens chefs d'Etat (1 000 000 dollars)	1 000 000 dollars	La CUA avec l'appui du NEPAD	CEA

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
4	Capacités institutionnelles	Rationalisation de l'architecture institutionnelle actuelle du continent	Reformer les institutions pour qu'elles cadrent avec l'Agenda 2063 Renforcer les capacités à travers l'institution d'un groupe spécial interinstitutionnel de l'UA, avec une ou deux personnes clés de chaque organisation (CUA, NEPAD, MARP, PAP, CER et certaines organisations) pour faire des recommandations en vue de la rationalisation Formuler un programme de travail guidé Former des experts en rationalisation	Urgent (Première année)	Former des personnes clés de chaque institution en rationalisation pour l'Agenda 2063 Instituer un agenda de réforme institutionnelle réaliste pour rendre les institutions continentales plus aptes pour l'Agenda 2063	Recrutement d'un consultant (développement du TOR pour ce groupe de travail) (200 000 dollars) Sessions de travail soutenues par des experts (100 000 dollars)	300 000 dollars	La CUA avec l'appui du NEPAD	CEA ACBF BAD
			Mettre en place un groupe pour la politique de réforme institutionnelle pour définir un cadre de mise en œuvre de l'Agenda 2063	6 premiers mois	Distinguer les rôles et responsabilités de chaque organisation au niveau continental	Dépenses du groupe pour la politique de réforme institutionnelle (200 000 dollars)	200 000 dollars	La CUA avec l'appui du NEPAD	TBD
	Processus de mise en œuvre et approches axées sur les résultats		Créer et former des unités spéciales de brigades de mise en œuvre qui feront partie des institutions du continent	6 premiers mois	Produire un manuel de mise en œuvre adapté à chaque institution Mettre un accent particulier sur la mise en œuvre pour les résultats	Développement du TOR des unités de brigade (rôles et fonctions) (70 000 dollars) Production d'un guide opérationnel, un système coordonné de suivi, et des séminaires de formation sur les processus de mise en œuvre (50 000\$)	120 000 dollars	Agence du NEPAD et PAP	TBD
	Capacités de gouvernance et de mise en application		Instituer et organiser un système de gestion des ateliers de procédure de l'UA qui précède toute réunion statutaire planifiée Identifier les goulots d'étranglement et faciliter les approches de gouvernance axée sur les résultats	Première année	Mieux se concentrer et agir pour des résultats et la mise en œuvre des décisions Réduire les coûts liés à l'attention portée aux processus des réunions	Des experts consultants de haut niveau pour entreprendre le changement dans les systèmes de gouvernance (50 000 dollars) Organiser des séminaires de formation pour le personnel pour réaliser le nouveau système (charges de voyages et logistique) (200 000 dollars)	250 000 dollars	L'UA (avec l'appui de PAP et de l'APRM)	À définir

(continued)

Tableau 3.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau continental (continued)

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
5	Capacités humaines (technique and compétences non techniques)	Besoin de renforcer l'UA et réajuster les organes de l'UA pour l'Agenda 2063	Renforcer les capacités consultatives et l'orientation stratégique du rôle et du travail des organes clés, créer des pistes autour de leur leadership en vue de « L'Afrique que nous voulons bâtir »	Première année	Un leadership visionnaire et de transformation à travers le travail des organes en vue de « L'Afrique que nous voulons bâtir »	Conception du contenu, processus consultatifs, préparation des propositions, et facilitation de la mise en œuvre (400 000 dollars)	400 000 dollars	L'UA avec l'appui de PAP et de APRM)	Toutes les institutions du continent
		Insuffisance de personnel adéquatement qualifié dans les institutions	Analyser les ensembles d'aptitudes actuels et les aptitudes importantes requises pour l'Agenda 2063 Entreprendre une redéfinition des fonctions en vue de faciliter le renforcement des capacités Engager des recrutements et employer des personnes qualifiées à plusieurs niveaux	Première année	Des panafricanistes qualifiés qui ont suivi des programmes de formation pour une imprégnation et une conscientisation rigoureuses	Analyse de nouvelles aptitudes (50 000 dollars) Ensemble de formation et programmes de formation (150 000 dollars)	200 000 dollars	CUA	À déterminer
	Système de rétention et d'utilisation des talents		Travailler sur des approches pour engager et utiliser les services de la diaspora africaine disposant d'aptitudes techniques pertinentes	Les 2 premières années	Créer des opportunités de transfert de talents à court terme pour que la diaspora africaine travaille temporairement en Afrique Un réseau de la diaspora pour le transfert des talents en Afrique	Un expert consultant pour se charger des séminaires de conception et de formation pour la mise en œuvre des nouvelles approches (100 000 dollars) Charges liées à la mise en place du réseau (150 000 dollars)	250 000 dollars	CUA	Les institutions continentales
	Une plus grande application des compétences non techniques dans les institutions du continent		Formuler et mettre en œuvre un nouvel agenda de formation en compétences non techniques. Ceci pourrait impliquer des ateliers et séminaires pour les leaders et dirigeants au niveau continental	Les 2 premières années	Une liste indicative complète des compétences non techniques Une insistance sur les compétences non techniques pendant la revue, l'évaluation, et la formation des ressources humaines	Formation en application des compétences non techniques (150 000 dollars)	150 000 dollars	CUA	Toutes les institutions du continent

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
6	Systèmes et processus de travail	Insistance sur la gestion axée sur les résultats	Mettre en place une équipe d'experts pour s'occuper des révisions et rationalisations significatives, avec une plus grande décentralisation des responsabilités, les systèmes de travail et de procédures des institutions du continent	Première année	Un système de mesure des performances et du succès clairement défini Des institutions continentales guidées par les objectifs	Développer et instituer des Systèmes de gestion de performance (100 000 dollars) Des ateliers sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacéité organisationnelle, et l'adaptation à l'objectif (100 000 dollars)	200 000 dollars	CUA	À déterminer
7	Connaissances et accès à l'information	S&E. Avec insistance sur des procédures institutionnelles efficaces et efficaces, les capacités et les systèmes internes	Créer un groupe de travail dans chaque institution continentale pour évaluer les ressources de données existantes et identifier les points d'insuffisances de données en rapport avec les indicateurs pour suivre le progrès de l'Agenda 2063 (base, impact, et résultats de la mise en œuvre)	Les 2 premières années	Un processus de mise en œuvre des outils de S&E basé sur les résultats dans les institutions continentales	Institutionnaliser le système de S&E avec des mécanismes de présentation des performances en place, y compris la formation des individus en S&E basée sur les résultats (100 000 dollars)	100 000 dollars	CUA	À déterminer
		Des procédures, capacités et systèmes internes efficaces et efficaces	Entreprendre une nouvelle conception des systèmes et procédures en vue d'améliorer les capacités	Première année	Mettre à niveau les processus de travail et les systèmes	Revue par un expert du système actuel en vue de l'améliorer (150 000 dollars)	150 000 dollars	CUA	ACBF CEA
7	Connaissances et accès à l'information	Échanger et partager les informations à l'intérieur et à l'extérieur	Identifier et offrir les ressources d'apprentissage et entreprendre les formations ciblées pour des institutions continentales clés en vue de changer la culture du travail en isolation	Première année	Construire des systèmes de gestion des connaissances et de l'information dans chaque organisation, ce qui deviendra sa culture interne	Charges initiales de sous-traitance et de gestion (50 000 dollars) Charges liées à la formation (200 000 dollars)	250 000 dollars	CUA	ACBF CEA
		Mécanismes en place pour que les organisations soient des « organisations d'apprentissage » pour l'Agenda 2063	Rationaliser toutes les bases de données et les systèmes de connaissances dans les institutions continentales en vue d'instituer une culture de l'apprentissage aux niveaux individuel et organisationnel	Première année	Base de données, documentation structure et système de connaissances	Expert consultant pour prendre en charge la rationalisation (200 000 dollars)	200 000 dollars	CUA	ACBF CEA

(continued)

Tableau 3.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau continental (continued)

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
8	Capacités de changement et de transformation	Culture de la transformation Optimisme des leaders et dirigeants de haut niveau, et appropriation de la prise de décision par les dirigeants au plus haut niveau	Entreprendre une série de formation, de conseils d'experts, et de recommandations sur la culture de transformation et le leadership de changement Produire une publication annuelle classant le leadership responsable et de transformation de haut niveau sur le continent	Première année	Un leadership africain qui embrasse les systèmes de valeur africains d'unité, de sacrifice, et de l'intérêt du bien commun Un leadership africain qui est compétitif à tous les niveaux et en tout temps	Rémunération des experts (500 000 dollars) Charges liées à la recherche et la publication (500 000 dollars)	1 000 000 dollars	CUA	Les agences de l'UA Toutes les parties prenantes
		Esprit de panafricanisme	Accélérer les processus d'intégration entre les peuples (les pays ne produisent pas l'intégration, mais les peuples) Des experts panafricanistes pour produire et développer une stratégie d'imprégnation du personnel des organisations continentales et réaliser des formations pour inculquer un esprit panafricaniste	Première année	Des gens motivés pour une vision enthousiasmante et partagée Production d'une stratégie d'imprégnation au panafricanisme	Organiser et conduire une série d'ateliers sur le panafricanisme (450 000 dollars) Rémunération des experts panafricanistes (50 000 dollars)	500 000 dollars	CUA	À déterminer
		Changer les attitudes quant à la volonté	Créer une plateforme pour encourager et récompenser la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat	Première année	Une culture du changement impulsée par soi-même Une approche nouvelle et transformée de travail, des programmes et des projets	Créer la plateforme avec un fonds de récompense (450 000 dollars)	450 000 dollars	CUA	À déterminer
9	Capacités composites	Planification stratégique Facilitation et coordination Développement des programmes Connaissances liées à la gestion et au financement Gestion des risques	Concevoir et instituer un programme de formation en capacités composites qui prenne en compte les domaines clés d'opérationnalisation, gestion des programmes, facilitation coordination et planification stratégique/visionnaire	Première année	Des institutions africaines adéquates offrant des services permanents sûrs, efficaces et efficaces à leurs citoyens et au monde Une cuvée de leaders dans les institutions africaines ayant une vision/ pensée progressive et voulant réaliser l'Agenda 2063 et plus	Des experts pour développer des TOR clairs en matière de coordination et de facilitation (50 000 dollars) Des experts pour renforcer les capacités correspondant aux TOR, afin d'avoir les bonnes personnes avec les bons états d'esprit, et pour produire un agenda pour la maîtrise des aptitudes composites et l'application de la tâche (50 000 dollars)	100 000 dollars	CUA	Des individus et institutions ciblées dans tous les secteurs

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
10	Finances et ressources	MRI	Créer et former une petite brigade de MRI ciblée dans le cadre de la section du partenariat et de la mobilisation des ressources de chaque institution du continent Renforcer les capacités susceptibles d'aider l'Afrique à sortir du paradoxe qui veut qu'elle soit un continent riche en ressources mais ayant un grand nombre d'individus pauvres	Première année	Définir un cadre continental de DRM Le continent jouit de ses ressources Secrétariat commun de MRI et de la BAD pour l'Agenda 2063	Renforcement des capacités à travers des séminaires de formation (250 000 dollars)	250 000 dollars	CUA	BAD ACBF
11	Lecture anticipée de l'avenir et construction de scénario	Analyser l'avenir et planifier les scénarios Impliquer les acteurs non étatiques pour contribuer aux processus de planification de scénarios Impliquer les jeunes et les femmes	Renforcer les capacités à travers la formation et les séminaires sur l'analyse de l'avenir et la planification des scénarios	Les six premiers mois	Des leaders/individus africains progressistes envisageant, analysant et planifiant l'avenir du continent	Concevoir les contenus et offrir des sessions de formation de groupe (200 000 dollars)	200 000 dollars	Agence du NEPAD	À définir
Approches de PRC proposée pour répondre à d'autres besoins en renforcement des capacités									
No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
12	Nécessité de favoriser le renforcement de certaines capacités qui en englobent d'autres pour l'Afrique comme continent	Capacités à assurer et à protéger la sécurité du continent	Créer et rendre opérationnelle une institution de l'UA qui veille sur la sécurité du continent pour identifier les menaces actuelles et futures à la sécurité et agir en conséquence La capacité du continent à projeter le pouvoir et l'autorité	Les 2 premières années	Une Agence continentale d'Intelligence (ACI) pour identifier les menaces actuelles et futures à la sécurité	Charges liées à la mise en place de l'agence (600 000 dollars)	600 000 dollars	Conseil de Paix et de Sécurité de l'UA	ACBF CEA

(continued)

Tableau 3.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau continental (continued)

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
13		Renforcer les capacités à réaliser et assurer une vraie appropriation des ressources naturelles et des fonds africains	Définir une stratégie limitée dans le temps pour la gestion des ressources et fonds africains Mettre rapidement en place et opérationnaliser un Centre africain de Développement minier (CADM) Identifier et consolider les mécanismes de mise en œuvre, incluant la formation, la communication et la familiarisation permanente	Première année	Appropriation de l'agenda Une plus grande disponibilité et une utilisation plus opportune des ressources de l'Afrique pour ses priorités	Développer la stratégie (50 000 dollars) Charges liées à la mise en place et au fonctionnement d'un CADM (250 000 dollars) Ressources pour permettre aux experts de faire une étude et concevoir des mécanismes de mise en œuvre et la formation (150 000 dollars)	450 000 dollars	CUA	À définir
14		Capacités à réaliser le contrôle des ressources africaines via Capacités à réussir le contrôle des ressources africaines via la technologie satellitaire extra orbitale	Constituer, orienter et former une équipe africaine de haut niveau pour négocier un espace dont le besoin se fait urgent pour positionner un satellite de surveillance propre à l'Afrique Identifier et orienter une équipe d'experts africains en technologie satellitaire pour assurer un suivi durable et une information substantielle	Première année	L'Afrique utilisant sa propre technologie satellitaire pour collecter et analyser les informations sur ses ressources	Dépenses pour constituer et former l'équipe de haut niveau (100 000 dollars) Identification et orientation de l'équipe d'experts (200 000 dollars)	300 000 dollars	AOSTI	À définir
15		Capacités à sauvegarder et utiliser ses propres ressources pour des initiatives, activités de développement et ses institutions intergouvernementales	Établir un protocole interne africain qui identifie et limite les types de financement que les pays et institutions africains peuvent solliciter hors du continent Identifier et responsabiliser une institution qui supervisera le travail sur les flux financiers illicites venant du continent Établir et négocier un protocole avec les leaders du secteur privé africain pour plus de soutien des ressources de ce secteur pour aider le continent à échapper à la dépendance exagérée de l'aide	Première année	Modèles alternatifs de financement pour le continent Un continent autonome	Établir un protocole interne (50 000 dollars) Identifier et responsabiliser les institutions (250 000 dollars) Établir et négocier un protocole du secteur privé (100 000 dollars)	400 000 dollars	NEPAD avec l'appui de la CUA	CER

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
16	Capacités d'appropriation complète et de gestion de ses arrangements monétaires pour servir les intérêts de l'Afrique	Capacités à assurer et permanence et à entreprendre d'une seule voix les négociations stratégiques et tactiques vis-à-vis des acteurs mondiaux	Élaborer un processus stratégique pour les États membres pour faciliter leur appropriation de leur propre monnaie. Ceci pourrait être lié au rôle de leadership de la Banque centrale africaine dans le Fonds monétaire africain pour préparer la proposition et le processus pour une approche stratégique globale africaine à l'appropriation et la gestion de la monnaie	Première année	La souveraineté des États membres et leur utilisation de leur propre monnaie pour et selon leur propre agenda et celui du continent	Définition et négociation d'un plan stratégique qui vise à s'assurer l'appropriation par l'Afrique de sa propre monnaie (120 000 dollars)	120 000 dollars	La CUA avec l'appui de l'Agence du NEPAD	Les CER
17	Capacités de l'Afrique à générer, préserver et utiliser ses propres données	Mettre en avant une position africaine commune dans tous les engagements de partenariat au sein des institutions continentales	Créer un portail de connaissances en ligne pour servir comme magasin de publications, discussions, partages de connaissances, et d'information sur les meilleures pratiques	Les 2 premières années	L'Afrique négociant sur une base égalitaire (gagnant-gagnant) avec les partenaires internationaux	À définir	À définir	La CUA avec l'appui de l'Agence du NEPAD et PAP	CER
18	Capacités de l'Afrique à générer, préserver et utiliser ses propres données	Désigner une ou deux institutions en Afrique pour gérer et promouvoir les approches stratégiques pour la révolution et l'appropriation des données de l'Afrique Renforcer les capacités d'utilisation, de production, et de maintenance des données africaines et renforcer les capacités en système de gestion des connaissances	Identifier d'institutions pour gérer et promouvoir des approches pour une révolution des données (200 000 dollars) Formation en production, utilisation et maintenance des données africaines Les systèmes de gestion des connaissances (300 000 dollars)	Les six premiers mois	Créer un portail de connaissances en ligne pour servir comme magasin de publications, discussions, partages de connaissances, et d'information sur les meilleures pratiques	Identification d'institutions pour gérer et promouvoir des approches pour une révolution des données (200 000 dollars) Formation en production, utilisation et maintenance des données africaines Les systèmes de gestion des connaissances (300 000 dollars)	500 000 dollars	La CUA avec l'appui de l'Agence du NEPAD et la BAD	À définir
19	Stratégie pour impliquer la diaspora africaine	S'assurer du nombre d'africains de la diaspora, leurs aptitudes et leurs domaines d'expertise, et les ressources à leur disposition et déterminer comment tout ceci peut être utilisé pour l'Agenda 2063 Trouver et mettre en œuvre des mécanismes pour puiser dans la diaspora africaine comme une ressource potentielle pour transférer les bonnes pratiques du monde développé, y compris les transferts d'aptitude à court terme à travers le travail temporaire sur des projets	Une stratégie pour impliquer la diaspora dans la mise en œuvre, pas seulement le plaidoyer. Cela suppose l'existence d'une base de données de leurs aptitudes.	Première année	Une stratégie pour impliquer la diaspora dans la mise en œuvre, pas seulement le plaidoyer. Cela suppose l'existence d'une base de données de leurs aptitudes.	Dresser la carte du nombre de personnes dans la diaspora africaine et leurs ressources (150 000 dollars) Charges liées à l'élaboration d'une stratégie et d'une base de données (100 000 dollars)	250 000 dollars	CUA	Les CER Les États membres Le secteur privé La société civile Le milieu universitaire

Estimations du montant nécessaire pour le démarrage des interventions en renforcement des capacités dans ce PRC

9 790 000 dollars

4

PROJET DE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU RÉGIONAL

La seconde matrice du PRC (tableau 4.1) contient, à titre indicatif, des exemples d'interventions au niveau régional. Comme les interventions continentales, ces exemples ne sont pas statiques et devront être périodiquement mis à jour au cours des 10 premières années, à mesure que de nouvelles priorités émergent. Les interventions devraient être encouragées par les CER et d'autres institutions régionales. Les résultats des interventions vont constituer la base pour l'identification,

la mise à jour, ou l'exécution de nouvelles interventions.

Le tableau comporte six domaines d'intervention clés (première rangée), ainsi que le calendrier, les coûts indicatifs et les organisations clés d'appui proposées. Les domaines de grandes lacunes et de grands impératifs de capacités découlent de l'évaluation des besoins de capacités.

Tableau 4.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau régional

No	Domaines identifiés/ retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
1	Transformation de l'état d'esprit	Nécessité de mettre en place de nouvelles initiatives visant à concevoir, promouvoir et réaliser la transformation de l'état d'esprit au cours des premières années de l'Agenda 2063	Organiser et développer un programme d'action Mettre en place des équipes de « brainstorming » comprenant les jeunes, les universitaires et les leaders d'opinion Organiser des séminaires pilotes dans toutes les régions	Urgent	Augmenter l'appropriation de l'Agenda 2063 de l'Afrique Idéologie de la conscience de soi et être prêt au changement et à la transformation	Peaufiner la démarche lors des processus consultatifs régionaux à travers les régions (300 000 dollars) Développement des publications et de la communication soutenue par les TI* (150 000 dollars)	450 000 dollars	CER	CUA États membres ACBF Autres organisations régionales
2	couverture géographique non synchronisée des CER	Envisager d'avoir cinq CER au lieu de huit, chacune représentant une région de l'UA	Renommer les CER afin de refléter la concentration régionale de leurs rôles et responsabilités dans l'architecture institutionnelle organique générale de l'UA	Urgent	Les CER comme institutions pouvant fournir des réponses dans le but de réduire le nombre de CER	Coûts liés à la restructuration / au fait de renommer les CER (255 000 dollars)	255 000 dollars	CER	États membres NEPAD ACBF CEA CUA
3	Les CER ne font véritablement pas partie intégrante de la structure de l'UA	Intégration des CER dans la structure de l'UA	Créer une équipe de travail soutenue par les experts pour réfléchir et concevoir l'inclusion des CER comme une partie organique de l'UA Renforcer les échanges entre les CER et les responsables de l'UA pour fournir une base utile pour la construction de points communs et renforcer la coordination sur les décisions prises	Première année	Les CER comme parties organiques de l'UA, faisant office de commissions de l'UA au niveau régional	Coûts liés aux activités de l'équipe (70 000 dollars)	70 000 dollars	CER	AD

(continued)

Tableau 4.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau régional (continued)

No	Domaines identifiés/ retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
4	Capacités organisationnelles	Rationaliser/ Réorganiser les CER en vue de la réalisation de l'Agenda 2063	Mettre en place une unité de travail de l'Agenda 2063 qui travaillera à aligner les réformes institutionnelles sur les exigences de l'Agenda 2063. Cet examen devrait envisager de rationaliser chaque CER dans le sens des aspirations de l'Agenda 2063	Première année	Former dans chaque CER des personnes clés pouvant la rationaliser dans le sens des aspirations de l'Agenda 2063 Définir et développer un programme de réforme institutionnelle réaliste pour rendre les institutions régionales plus adaptées à leur rôle	Appui aux travaux du groupe de travail (100 000 \$)	\$100,000	CER	AD
5	Effort en recrutement des personnels	Capacités de gestion et de réalisation des activités	Renforcer la gestion interne et les principes visant à assurer la responsabilisation Attribuer des rôles fonctionnels et des responsabilités institutionnelles pour la conception et la coordination du S&E, des programmes continentaux, de la gestion des résultats, de l'assurance qualité, et des questions connexes Élaborer et mettre en œuvre des règles, des valeurs et des normes devant régir les systèmes de travail	Première année	Meilleur fonctionnement / Meilleure coordination des CER Développer un manuel d'autorégulation	Organisation de séminaires d'apprentissage et de connaissances pour former sur les processus de mise en œuvre (150 000 dollars) Expert consultant sur la gestion des projets (50 000 dollars)	200 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA Autres organisations continentales
		Insuffisance de personnels aux compétences multiples dans les institutions régionales	Mobiliser les ressources financières de l'Afrique pour recruter et former de nouveaux personnels Élaborer des profils en vue du recrutement des personnels aux différents postes et fonctions directement liés à l'Agenda 2063	Les 2 premières années	Élaborer une stratégie améliorée de recrutement	Analyse et propositions sur le nouvel ensemble de compétences (150 000 dollars) Élaboration d'une stratégie et de la formation pour le nouvel ensemble de compétences (100 000 dollars)	250 000 dollars	CER	AD
	Faire acquérir les compétences immatérielles dans les institutions régionales	Organiser des ateliers de formation et des séminaires sur les compétences immatérielles au niveau régional	Organiser des ateliers de formation et des séminaires sur les compétences immatérielles au niveau régional	Première année	Listes indicatives complètes de compétences immatérielles Mettre l'accent sur les compétences immatérielles lors de la formation, de la revue et évaluation des ressources humaines,	Expert consultant devant procéder à la revue (150 000 dollars) Application des compétences des ateliers de formation (350 000 dollars)	500 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA

No	Domaines identifiés/ retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
6	Systèmes et processus de travail	Se focaliser sur la gestion axée sur les résultats	Entreprendre une remise à niveau des capacités des systèmes et processus de travail	Première année	Une meilleure mise en œuvre et une meilleure réalisation des programmes Des systèmes de travail plus efficaces	Coûts de la formation en atelier sur les connaissances, et l'apprentissage (150 000 dollars)	150 000 dollars	CER	AD
		Efficacité et efficacité des systèmes internes institutionnels, des procédures et des capacités institutionnelles	Entreprendre un programme de renforcement des capacités des systèmes et procédures	Première année	Mise à niveau des systèmes et des processus de travail dans le sens de l'Agenda 2063 au niveau régional	Examen par les experts du système actuel en vue de le mettre à niveau (250 000 dollars)	250 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA
		Nécessité d'un système de S&E	Refaire des formations en S&E en se concentrant sur le suivi de la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Les 2 premières années	Un processus de mise en œuvre des outils de S&E axés sur les résultats dans les institutions régionales Institutionnaliser le système de S&E avec, en place, les mécanismes de rédaction des rapports sur la performance	Formation des personnes sur le S&E axé sur les résultats (200 000 dollars)	200 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA
7	Insuffisance de capacités en systèmes de partage des connaissances et informations	Augmenter/maintenir l'échange des informations entre les CER et l'UA	Systèmes de connaissances et d'information avec les nouveaux systèmes de formation axés sur « L'Afrique que nous voulons bâtir »	Urgent	Construire des systèmes de gestion des connaissances et des informations dans chaque organisation afin qu'elle en fasse sa culture organisationnelle	Coûts liés à l'externalisation et à la gestion (150 000 dollars)	150 000 dollars	CERS	NEPAD ACBF CEA BAD Bureau régional du PNUD
8	Leadership qui transforme et induit un changement de jeu	Assurer un leadership qui transforme et est responsable	Former 4-5 experts dans chaque CER sur le leadership qui transforme et qui induit un changement de jeu Orienter les personnels des institutions régionales de manière qu'ils soient avant tout essentiellement panafricainistes dans le cœur à travers une imprégnation et une conscientisation, rigoureuses, et des programmes de formation tout aussi rigoureux sur les valeurs, les normes et l'intégrité	Urgent	Transformer les communautés régionales afin d'avoir des régions plus intégrées	Coûts de la formation en atelier sur les connaissances, et l'apprentissage (400 000 dollars)	400 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA ACBF

(continued)

Tableau 4.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités au niveau régional (continued)

No	Domaines identifiés/ retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
9	Facilitation et coordination inefficaces des programmes et projets	Nécessité d'une facilitation et d'une coordination renforcées des programmes pour réaliser les objectifs	Entreprandre une activité de renforcement des capacités à travers la rationalisation des systèmes de coordination pour réaliser les projets et les programmes	Première année	Institutions fonctionnant bien qui fournissent de bons services au niveau des projets et programmes	Formation en séminaire (200 000 dollars)	200 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA
10	Systèmes de gestion des ressources et des finances	Mobilisation des ressources financières au niveau régional et mécanismes de mobilisation de ressources intérieures	Au niveau de chaque institution régionale, créer et former une brigade de MRI (4-5 personnes) comme partie de la section des partenariats et de mobilisation des ressources	Première année	Autonomie financière régionale	Ateliers institutionnels internes de formation sur la MRI (200 000 dollars)	200 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA
11	Comprendre par anticipation l'avenir et élaborer des scénarios	Procéder à une analyse de l'avenir et à la planification des scénarios	Entreprandre le renforcement des capacités à travers la formation et les ateliers sur le développement, l'analyse de l'avenir et la planification des scénarios	Première année	Développer des mécanismes pour l'analyse de l'avenir et la planification des scénarios	Des équipes d'experts pour développer le contenu et appuyer sa mise en œuvre/son déploiement (200 000 \$)	\$200,000	CER	NEPAD ACBF CEA
Interventions de RC proposées pour répondre à d'autres besoins de capacités									
No.	Domaines identifiés/ retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités /	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
12	Approche pour mettre à contribution les capacités de la diaspora africaine	Approches pour amener la diaspora africaine à s'engager et utiliser ses services avec les compétences techniques appropriées	Concevoir des approches et former sur les programmes et mécanismes pour mobiliser la diaspora africaine comme un atout potentiel, y compris le transfert à court terme des compétences par le travail temporaire sur les projets	Les 6 premiers mois	Disponibilité en Afrique d'une plus grande plateforme de capacités à utiliser	Développement et mise en œuvre de la stratégie (255 000 dollars)	255 000 dollars	CER	NEPAD ACBF ECA BAD Bureau régional du PNUD pour l'Afrique

No	Domaines identifiés/ retenus en priorité qui présentent de grands écarts et de grands impératifs en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
13	Jeunes et femmes	Trouver des emplois aux jeunes et aux femmes au niveau régional Inclusion of youth and women in employment at the regional level	Créer, développer et institutionnaliser des programmes de volontaires et des stages destinés aux jeunes et aux femmes afin d'accroître leur participation dans les institutions régionales	Urgent	Les jeunes et les femmes deviennent les véritables piliers centraux Un processus institutionnalisé clé d'une stratégie de recrutement qui met l'accent sur les jeunes et les femmes	Développement et institutionnalisation (200 000 dollars)	200 000 dollars	CER	NEPAD ACBF CEA
14	Capacités en technologie et en innovation	Capacités renforcées axées sur l'innovation et le changement	Rationaliser et établir des centres d'excellence et des plateformes centrales d'innovation au niveau régional. Cela impliquera l'installation et l'amélioration des réseaux informatiques au niveau régional	Les 2 premières années	Créer des environnements favorables et un espace pour la technologie et l'innovation en vue de réaliser l'Agenda 2063	Coûts liés à la création des centres, à l'installation et à l'amélioration des réseaux informatiques (400 000 dollars)	400 000 dollars	CER	Secteur privé Société civile Monde académique
15	Boucles de liaison pour établir les liens entre les niveaux continental, régional et national	Renforcement des mécanismes de rétroaction et d'élaboration des rapports à tous les niveaux. Cela impliquera la surveillance et la régularisation du processus de liaison	Développer les mécanismes de mise en œuvre-d'élaboration des rapports qui garantiront que les États membres sont responsables devant eux-mêmes comme un seul groupe dans la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée. Cela va créer des liens de la base vers le sommet et du haut vers le bas	Les 6 premiers mois	Mettre en place un système de rétroaction qui fonctionne et qui transcende tous les niveaux existants. Cela impliquera de surveiller et de régulariser le processus de liaison.	Coûts liés aux systèmes de développement des informations et de gestion des connaissances (350 000 dollars)	350 000 dollars	CER	États membres CUA
Estimations du montant nécessaire pour le démarrage des interventions en RC dans ce PRC							4 780 000 dollars		

NB: AD = À déterminer.

5

PLAN PROPOSÉ POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU NATIONAL

La matrice nationale du PRC (Tableau 5.1) présente un modèle qui peut être contextualisé pour convenir à chaque pays. Bien que l'évaluation initiale des besoins en capacités de l'Agenda 2063 soit encore à entreprendre au niveau national, il faut bien faire face à certains besoins d'ordre général et liés aux capacités de démarrage. Pour de tels besoins, le tableau propose quelques interventions qui sont fondamentales et renforcent les capacités (ces

interventions sont sujettes à révision lorsque les évaluations des besoins nationaux seront terminés). Ces interventions doivent être effectuées par les États membres, les groupes de parties prenantes et les institutions au niveau national.

Le tableau comporte six domaines de questions clés (première rangée), ainsi que le calendrier, les coûts indicatifs et les principales organisations d'appui proposées.

Tableau 5.1 Interventions de démarrage sur le renforcement des capacités au niveau national

No	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités /	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
1	Transformation de l'état d'esprit	Nécessité de mettre en place de nouvelles initiatives visant à concevoir, promouvoir et réaliser un programme de transformation de l'état d'esprit bien cadré au plan idéologique	Inculquer les systèmes de valeurs africains à toute la population, y compris dans les écoles, les familles et les lieux de travail Développer un programme de sensibilisation (spécifique au pays) pour l'Agenda 2063 afin d'atteindre tous les segments de la société	Première année	Un enracinement idéologique commun et un mouvement collectif en faveur de « L'Afrique que nous voulons bâtir » Confiance en soi, conscience de soi, appropriation des ressources et réécriture de notre histoire	Développer les publications et la communication en TI au niveau national (100 000 dollars) Processus consultatif pour inculquer l'enracinement idéologique commun et un mouvement collectif (100 000 dollars)	200 000 dollars	États membres	Milieu universitaire OSC Secteur privé
2	Points focaux pour la mise en œuvre	Nécessité de créer un point focal de l'Agenda 2063 au niveau de l'État membre	Créer et former des brigades spéciales de mise en œuvre dans le cadre des institutions nationales	Urgent	Des institutions nationales plus efficaces réalisant plus rapidement les projets et programmes	Formation en connaissances et en apprentissage sur les processus de mise en œuvre (300 000 dollars)	300 000 dollars	États membres	CER
3	Force institutionnelle	Restructurer les institutions nationales	S'engager rapidement à restructurer/reconvoier la mise en place des institutions nationales en vue d'établir des institutions appropriées à l'Agenda 2063	Urgent	Réformer les institutions nationales pour qu'elles soient bien appropriées aux objectifs visés	Engager un consultant (250 000 dollars)	250 000 dollars	États membres	ACBF
4	Capacités humaines	CTC	Développer, avec l'appui des experts, des systèmes de suivi et de cartographie du nombre actuel de spécialistes en CTC et former un grand nombre des spécialistes en CTC dans divers domaines de l'éducation en CTC et dans les STIM	Première année	Un pool de spécialistes auxquels on peut faire appel pour entreprendre et réaliser des projets et programmes nationaux (aussi bien au niveau continental que régional)	Frais pour la prestation des experts y compris les dépenses de formation (250 000 dollars)	250 000 dollars	États membres	CER Secteur privé Milieu universitaire
	Plus grande application des compétences immatérielles dans les institutions nationales	Élaborer et mettre en œuvre, avec l'appui des experts, le programme de formation en compétences immatérielles	Se concentrer sur les compétences immatérielles pendant la formation des ressources humaines ; revue et évaluation	Première année	Étude sur les nouvelles compétences (200 000 dollars) Formation et développement d'une stratégie (350 000 dollars)	550 000 dollars	États membres	Société civile	

(continued)

Table 5.1 Interventions de démarrage sur le renforcement des capacités au niveau national (continued)

No	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités /	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
5	Systèmes et processus de travail	Systèmes, procédures et capacités internes institutionnelles efficaces et efficaces	Établir et documenter les directives sur les processus de travail et procédures bureaucratiques/non bureaucratiques ainsi que sur les fonctions d'appui connexes tels que le S&E, la rédaction des rapports, la budgétisation, l'approvisionnement, le recrutement, la planification du travail, la gestion de la clientèle, le développement des politiques, la performance/gestion de la qualité, la gestion des résultats, la prise de décision, la gestion des ressources humaines et financières, et la coordination ainsi que les relations avec les autres entités.	Première année	Un système clairement défini de mesure des performances et des réussites	Analyser et établir les systèmes de gestion des performances (250 000 dollars) Coûts de la formation et de la logistique (250 000 dollars)	500 000 dollars	États membres	CER
6	Information et accès aux connaissances	Mécanismes en place pour que les organisations s'arriment aux connaissances afin de réaliser l'Agenda 2063	Mettre en place une base solide de compétences et de connaissances en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Première année	Renforcer les systèmes et les structures pour la production des connaissances et de l'expertise	Establish knowledge and information management systems in each organization, which will become its organizational culture (300 000 dollars)	300 000 dollars	États membres	CER Secteur privé Milieu universitaire
7	Capacités pour le changement et la transformation	Culture de la transformation Optimisme du leadership et des dirigeants au niveau élevé et appropriation de la prise de décision par les dirigeants au niveau élevé Attitudes qui montrent qu'on est prêt pour le changement au niveau national	Entreprendre des cours de formation au niveau national avec les conseils et les recommandations des experts sur la culture de la transformation et le leadership qui change la donne	Première année	Citoyens au niveau national qui ont développé et intériorisé un esprit pétri de la culture de la transformation	Ateliers sur le leadership qui transforme et qui est responsable (355 000 dollars)	355 000 dollars	États membres	CER Société civile
		Identifier les cultures institutionnelles qui doivent être transformées au niveau national et organiser la formation des gestionnaires	Développer une plateforme pour encourager et récompenser la créativité et l'innovation	Urgent	Renouveler et transformer l'approche au travail, aux programmes et aux projets	Coûts liés aux ateliers/formations (250 000 dollars) Production du matériel de formation (70 000 dollars)	320 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire
				Urgent	Au niveau national, former un bon nombre de gestionnaires en culture de la transformation	Coûts de la formation (350 000 dollars)	350 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire

No	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et en matière de capacités /	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
8	Capacités composites	Planification stratégique Facilitation, coordination et gestion des programmes	Élaborer et mettre en œuvre un programme de cours de recyclage sur les capacités composites dans les domaines clés de la planification stratégique/visionnaire, la facilitation et la coordination Gestion et opérationnalisation des programmes	Les deux premières années First 2 years	Les institutions nationales appropriées apportent aux citoyens et de manière continue, des services fiables efficaces et efficaces	Développer des programmes de réflexion stratégique (60 000 dollars) Fournir la formation aux individus dans les États membres (300 000 dollars)	360 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire
9	Manque de données sur la diaspora africaine	Approches pour pousser à l'action diaspora nationale et utiliser les services de ceux d'entre eux disposant de compétences techniques appropriées	Développer une base de données des compétences des nationaux en diaspora et l'utiliser pour les projets appropriés	Première année	Développer et entretenir une base de données des nationaux hors du pays	Coûts liés au développement de la stratégie (65 000 dollars) Coûts de mise en œuvre (250 000 dollars)	315 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire
10	Système éducatif inapproprié	Transformer l'éducation pour les africains dans le contexte de l'Agenda 2063	Faire en sorte que l'éducation soit pertinente vis-à-vis du contexte national et continental, y compris les valeurs africaines, en se concentrant sur le domaine de compétence de la formation basé sur les besoins et les opportunités d'emploi dans le pays Développer un mécanisme pour formuler et articuler le contenu des programmes panafricains dans les universités Créer un mécanisme pour maîtriser les connaissances de l'ancienne génération sur le panafricanisme Renforcer la formation professionnelle, universitaire et la formation professionnelle sur le tas Mettre en place et renforcer des plateformes pour le dialogue social tripartite entre les syndicats, les organisations patronales et les organisations de jeunes	Première année	Système éducatif plus approprié à l'Afrique Développer de nouveaux programmes et les harmoniser avec les besoins de l'Agenda 2063 Développer la cartographie générationnelle pour maîtriser les connaissances que l'ancienne génération a du panafricanisme et les transmettre à la nouvelle génération	Coûts liés au développement des programmes (100 000 dollars) Développement de la cartographie générationnelle (65 000 dollars)	165 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire CER

(continued)

Table 5.1 Interventions de démarrage sur le renforcement des capacités au niveau national (continued)

No	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités /	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
11	Mettre en œuvre l'Agenda 2063 au niveau national	Rôle du secteur privé Gouvernance et gestion de l'Agenda 2063 Mise en œuvre aux niveaux nationaux	Renforcer les capacités via des pactes de travail impliquant le milieu universitaire, le secteur privé (industrie) et le secteur public. Cet engagement des parties prenantes permet aux acteurs de contribuer aux décisions et de les influencer. Renforcer le suivi des résultats ainsi que les systèmes et mécanismes d'élaboration des rapports comprenant le développement et l'adoption d'un modèle commun de rapports sur la mise en œuvre de l'Agenda 2063 dans tout le continent	Première année First year	Un partenariat public-privé fort pour l'Agenda 2063 Suivre la mise en œuvre, au niveau national, des programmes de l'Agenda 2063 Établir des mécanismes pour promouvoir la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Coûts liés à la mise sur pied des mécanismes (75 000 dollars) Coûts de suivi (50 000 dollars)	125 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire Institutions publiques Secteur privé
12	Rétention et utilisation des capacités	Absence de compétences de rétention et de politiques d'utilisation	Concevoir et mettre en œuvre (avec la formation) un processus consultatif qui peut aboutir à la préparation ou au renforcement d'un ensemble de politiques pour résoudre le problème Renforcer les capacités de rétention à travers des accords internationaux Développer des mécanismes pour intégrer et incorporer les compétences au sein d'un pays.	Première année	Développer les compétences de rétention et un mécanisme d'utilisation dans chaque pays	Coûts liés au développement des mécanismes et accords (250 000 dollars)	250 000 dollars	États membres	Société civile Milieu universitaire Institutions publiques Secteur privé
13	Esprit de panafricanisme	Renforcement des capacités à travers la formation sur les valeurs, l'unité et l'esprit africains	Renforcer les capacités à travers la formation sur le panafricanisme Développer l'unité et une stratégie d'imprégnation e l'esprit pour les directeurs et les gestionnaires de programmes nationaux clés afin de continuer la sensibilisation sur le panafricanisme	Urgent	Inculquer aux africains l'idéologie d'un système de valeurs africaines et une conception du panafricanisme qui transcende les cultures, les traditions et les frontières physiques	Des experts panafricanistes organisent les ateliers de formation (200 000 dollars)	200 000 dollars	États membres	CER CUA Société civile Secteur privé

No	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités /	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
14	Pas d'inclusion des jeunes et des femmes	Inclusion des jeunes et des femmes dans les processus de développement et les postes de leadership	Établir, à travers la formation, des processus nationaux pour accroître le rôle des jeunes et des femmes comme piliers centraux de l'Agenda 2063	Urgent	Jeunes et femmes deviennent les défenseurs des agendas de développement que leurs pays ont allignés sur la vision du développement du continent « L'Afrique que nous voulons bâtir »	Coûts liés à l'établissement des processus et à l'adoption des politiques nationales (300 000 dollars)	300 000 dollars	États membres	CER CUA Secteur public Société civile Secteur privé
15	MRI	MRI	Élaboration d'un plan intégré de MRI qui combat les flux financiers illicites et couvre l'initiative Obasanjo ainsi que les initiatives individuelles Lier certaines sources de financements avec certains projets clés de l'Agenda 2063	Urgent	Élaborer une MRI nationale et une stratégie nationale pour combattre la fuite des capitaux	Élaborer la stratégie et le plan (150 000 dollars) Ateliers de formatin (200 000 dollars)	350 000 dollars	États membres	CUA CER BAD
Estimation du montant nécessaire pour le démarrage des interventions dans ce PRC							5 440 000 dollars		

6

PLAN PROPOSÉ POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR TROIS GROUPES DE PARTIES PRENANTES

Développer les modèles de PRC pour de multiples parties prenantes

Ce chapitre présente trois modèles de PRC de parties prenantes pour les jeunes, les femmes, et le milieu universitaire, avec des propositions d'interventions. Comme avec les tableaux précédents, les domaines d'intervention ne sont pas statiques et devront être périodiquement mis à jour, élargis et contextualisés en conformité avec le travail de chaque groupe de parties prenantes (secteur

privé, société civile, etc). Les résultats des interventions seront la base pour l'identification, la mise à jour ou le développement de nouvelles interventions.

Les tableaux ont six domaines de questions clés (première rangée), ainsi que le calendrier, les coûts indicatifs et les principales organisations d'appui proposées. Les domaines qui présentent de grandes lacunes et de grands besoins de capacités ont été identifiés à partir de l'évaluation des besoins de capacités.

Tableau 6.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités pour les jeunes

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
1	Transformation de l'état d'esprit	Formuler et concevoir de nouvelles initiatives pour promouvoir et réaliser la transformation de l'état d'esprit au cours des premières années de l'Agenda 2063	Faire un plaidoyer et faire pression en vue de la transformation de l'état d'esprit des jeunes africains et de leur appropriation de l'Agenda	Urgent.	Un mouvement dans tout le continent qui transforme l'état d'esprit des jeunes et les amène à transformer le continent	Concevoir et élaborer les programmes (150 000 dollars) Plaidoyer et sensibilisation (500 000 dollars)	650 000 dollars	Réseaux/ Groupes de jeunes à tous les niveaux	États membres OSC CER
2	Créer un mouvement en faveur de l'Agenda 2063	Augmenter les connaissances et la sensibilisation sur l'Agenda 2063	Sensibiliser les jeunes à travers le continent en élaborant un matériel empreint de créativité et d'innovation pour promouvoir l'appropriation de l'Agenda 2063 par les jeunes, leur participation à la réalisation de cet Agenda et faire de la publicité autour de cet Agenda	Première année	Les jeunes africains s'approprient l'Agenda	Coûts liés à l'organisation des séminaires sur l'Agenda 2063 (paquets minimums, transport, logistiques et ressources financières)	250 000 dollars	Réseaux/ Groupes de jeunes à tous les niveaux	États membres OSC Maisons/ groupes de médias
3	Dialogue/Réseau intergénérationnel	Promouvoir le dialogue entre les générations	Conduire le processus consistant à promouvoir le dialogue intergénérationnel comme un aspect important du RC. Ceci permettra d'accroître une appropriation qui découle d'une bonne compréhension de l'Agenda 2063. Cette compréhension, à son tour, permettra aux groupes d'âge et aux générations de s'engager à collaborer en vue de la réalisation de cet Agenda.	Première année	Un cadre unique pour amener les africains de tous âges à s'engager	Processus consultatif à travers tous les groupes d'âge sur les vertus du dialogue (400 000 dollars)	400 000 dollars	Réseaux/ Groupes de jeunes à tous les niveaux	AD

(continued)

Tableau 6.1 Démarrage des interventions en renforcement des capacités pour les jeunes (continued)

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
4	Renforcement du pouvoir des jeunes et leur participation à la prise de décisions	Faire appliquer les arrangements pris de manière délibérée pour réaliser le transfert des responsabilités et promouvoir la participation des jeunes dans des aspects de l'Agenda 2063	Bien suivre la conception des stratégies et des outils de renforcement des capacités des jeunes (y compris la formation) avant pour but d'accroître et de renforcer l'implication des jeunes dans la vie sociale, économique et politique dans leurs pays pour soutenir le développement de l'Afrique.	Urgent	Participation active des jeunes au développement à tous les niveaux. Pour ce faire, on pourrait mettre en place des systèmes et mécanismes pour assurer l'offre et la demande des jeunes concernant diverses institutions continentales, régionales et nationales.	Organiser des séminaires et des tables-rondes pour faciliter le renforcement du pouvoir et la participation des jeunes (100 000 dollars)	100 000 dollars	Réseaux/ Groupes de jeunes à tous les niveaux	OSC Maisons/ Groupes de médias
5	Comblé le déficit de compétences.	Transformer le système éducatif en vue de l'aligner sur l'Agenda 2063. Ceci prendra en compte le plaidoyer et un changement de politique visant à revitaliser la formation professionnelle, universitaire et professionnelle sur le tas. Une telle démarche permettra de s'assurer que les qualifications dans l'enseignement répondent aux besoins du marché	Commander la mise en place de plates-formes pour le dialogue social tripartite entre les syndicats, les organisations patronales et les organisations des jeunes. Ceci prendra en compte le plaidoyer et un changement de politique visant à revitaliser la formation professionnelle, universitaire et professionnelle sur le tas. Une telle démarche permettra de s'assurer que les qualifications dans l'enseignement répondent aux besoins du marché	Première année	Une réduction du chômage des jeunes en Afrique, en même temps qu'un accroissement du développement et une croissance du produit national brut. Formation professionnelle, universitaire et professionnelle sur le tas pour s'assurer que les qualifications dans l'enseignement répondent de la meilleure manière aux besoins du marché du travail	Processus consultatif à différents niveaux dans le pays pour réviser les politiques (250 000 dollars).	250 000 dollars	Des réseaux de jeunes à tous les niveaux, avec l'appui des ministères/structures en charge de l'enseignement de base et supérieur au niveau national	Milieu académique Universités OSC CER

No.	Domaines identifiés/retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
6	Acteurs économiques (emploi et entrepreneuriat).	Jeunes comme acteurs économiques clés.	Concevoir des programmes pilotes et étendre les programmes de RC des jeunes qui mettent l'accent sur la formation des jeunes en vue de faire d'eux des créateurs d'emplois plutôt que des demandeurs d'emploi. Établir des partenariats entre les secteurs public et privé dans les domaines clés	Première année	Participation économique des jeunes, y compris l'augmentation des opportunités pour les jeunes de s'auto-employer. Et autres formes d'emploi.	Élaborer et mettre en œuvre des politiques (350 000 dollars)	350 000 dollars	Réseaux/ Groupes de jeunes à tous les niveaux	Secteur privé OSC UA CER États membres
7	Inventeurs et innovateurs	Environnements susceptibles d'encourager les jeunes à devenir créateurs	Faciliter la création urgente des parcs scientifiques et des centres d'innovation centres aux niveaux national et régional pour promouvoir l'accès aux et l'échange d'informations, de connaissances, d'expériences et stratégies, ainsi que les nouvelles technologies	Première année	Centres de connaissances qui favoriseront l'innovation pour le développement dans tout le continent	Coûts de mise place et de fonctionnement des réseaux nationaux et régionaux (400 000 dollars)	400 000 dollars	Des groupes de jeunes travaillent avec les OSC et les syndicats	Secteur privé États membres
Estimation du montant nécessaire pour le démarrage des interventions dans ce PRC							2 400 000 dollars		

1 Estimation moyenne du coût pour les grands groupes de parties prenantes de jeunes en vue du démarrage des interventions de RC et d'autres activités de renforcement des capacités.

NB: AD = À déterminer.

Table 6.2 Démarrage des interventions en renforcement des capacités pour les femmes

No.	Domaines identifiés/ retenus en priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
1	Autonomisation et participation.	Faire en sorte que les projets/ programmes des femmes prennent en compte les exigences de l'Agenda 2063	Mettre en place des systèmes et mécanismes pour s'assurer que les femmes visionnaires sont incluses dans les processus de prise de décisions clés pour « L'Afrique que nous voulons bâtir ». Concevoir des mécanismes de suivi qui surveillent la formation et le renforcement des capacités des femmes tel que prévu par l'Agenda 2063.	Urgent.	Les femmes jouent un très grand rôle dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Promouvoir la participation à travers le dialogue, l'éducation et la formation/ateliers (350 000 dollars).	350 000 dollars	Réseaux des femmes à tous les niveaux	États membres, OSC, Milieu universitaire CUA CER
2	Transformation de l'état d'esprit	Nécessité de concevoir de nouvelles initiatives pour promouvoir et réaliser la transformation de l'état d'esprit au cours des premières années de l'Agenda 2063.	Mettre sur pied une équipe de « brainstorming » pour la transformation de l'état d'esprit et y inclure le milieu universitaire et les jeunes. Organiser une série de séminaires pilotes sur la transformation de l'état d'esprit dans tout le continent	Urgent	Accélérer la transformation de l'Afrique en accroissant la confiance en soi et la croyance en soi des africains et aussi réécrire le processus dans lequel l'Afrique s'est engagée ou écrire un nouveau processus sur la base du panafricanisme et de la renaissance africaine	Concevoir et rédiger des programmes (150 000 dollars) Plaidoyer et sensibilisation (300 000 dollars)	450 000 dollars	Réseaux des femmes à tous les niveaux	CUA États membres, Milieu universitaire OSC
3	Productivité et production agricoles	Tirer le meilleur parti des compétences, connaissances et engagement des femmes dans l'agriculture	Poursuivre énergiquement les mécanismes et programmes à tous les niveaux pour mettre à contribution, de manière optimale, le potentiel des femmes en tant que leaders et innovatrices dans le secteur agricole	Première année	Les femmes sont les moteurs économiques de l'économie africaine grâce à des programmes ciblés pour soutenir et renforcer les agricultrices et les entrepreneurs	Formation et ateliers sur les compétences de création de richesses dans l'agro-alimentaire (300 000 dollars) Développement du contenu et appui pour sa vulgarisation (200 000 dollars)	500 000 dollars	Réseaux des femmes à tous les niveaux	États membres CUA / NEPAD CER Secteur privé OSC

No.	Domaines identifiés/priorité présentant de grandes lacunes et de grands besoins en matière de capacités	Domaines nécessitant des améliorations	Approches/Interventions initiales proposées pour le démarrage en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
4	Le nombre de femmes employées dans les institutions continentales, régionales et nationales	La nécessité de prévoir de manière délibérée des emplois pour les femmes à tous les niveaux	concevoir/Mettre en œuvre des programmes de stage orientés vers l'emploi à une plus grande échelle afin d'augmenter l'implication des jeunes femmes dans les structures continentales, régionales et nationales	Deux premières années	Les femmes occupent des postes de responsabilité aux niveaux continental, régional et national	développement du contenu et appui pour sa vulgarisation (400 000 dollars)	400 000 dollars	Réseaux des femmes à tous les niveaux	Secteur privé OSC
5	Réinventer le système éducatif africain en mettant l'accent sur les femmes	Augmenter le nombre de femmes inscrites dans les institutions d'enseignement	Faire un plaidoyer à travers les forums, le dialogue et l'élaboration des politiques en vue d'une plus grande participation des femmes aux STIM	Première année	Formation massive des femmes bien équipées en compétences critiques dans des domaines clés et dans des secteurs spécifiques	Processus consultatif et développement du contenu au niveau national pour réviser les politiques (300 000 dollars)	300 000 dollars	Réseaux des femmes à tous les niveaux	
6	Projets phares	Inclusion et participation des femmes en vue de la réalisation de ces projets	Développer et mettre en œuvre un système d'offre et de demande à l'effet de réaliser la participation des femmes à ces projets	Première année	Renforcer les capacités des femmes à participer à la réalisation de ces projets phares à travers la formation, les finances et un environnement favorable	Concevoir et gérer le système (400 000 dollars) Séminaires et ateliers de formation (250 000 dollars)	650 000 dollars	Réseaux des femmes à tous les niveaux.	OSC États membres
Estimation du montant nécessaire pour le démarrage des interventions dans ce PRC							2 650 000 dollars		

1 Estimation moyenne du coût pour les grands groupes de parties prenantes de jeunes en vue du démarrage des interventions de RC et d'autres activités de renforcement des capacités.

Tableau 6.3 Démarrage des interventions des capacités pour les milieux universitaires et les think tanks

No.	Grandes lacunes et grandes exigences en capacités	Domaines d'amélioration	Approches proposées en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
1	Transformation de l'état d'esprit	Peaufiner une idéologie existentielle africaine fondée sur les valeurs africaines et la confiance en un grand destin pour le continent	Mettre en place des équipes de travail affectées à des tâches précises pour développer et mettre en œuvre un programme sur l'idéologie africaine et un paradigme du développement africain à toutes les étapes du processus	Les 2 premières années	Sentiment d'assurance, de conscience lorsqu'on travaille sur le destin de l'Afrique, et appropriation de l'histoire et de l'authenticité africaines	processus de consultation à l'échelle continentale (1 000 000 dollars)	1 000 000 dollars	Milieu universitaire/ think tanks	États membres OSC Secteur privé Institutions de la CUA et de l'UA CER
2	Concevoir à nouveau le système éducatif	Transformer l'éducation en Afrique, en se concentrant sur les idéologies et les valeurs africaines et en mettant l'accent sur les CTC et les STIM	Renforcer les capacités par la nouvelle conception du système éducatif actuel afin de réformer et de concevoir le contenu d'un nouveau programme d'éducation africaine fondée sur les valeurs et les aspirations africaines	Les 2 premières années	Élaborer un programme éducatif continental unique basé sur la vision de l'Agenda 2063	Dépenses liées à la nouvelle conception du système éducatif (800 000 dollars)	800 000 dollars	Milieu académique/ think tanks	Think tanks États membres OSC
	Concevoir de nouveau et changer les programmes éducatifs en Afrique		Réorienter le programme académique et corriger la déconnexion entre les programmes universitaires et les impératifs de l'Agenda 2063.	Les 2 premières années	Les programme d'éducation afro-centriques avec un accent sur la production de diplômés aptes à travailler pour le développement de l'Afrique	Contenu du développement, processus consultatifs, négociations et lobbying pour faire accepter les propositions (350 000 dollars).	350 000 dollars	Milieu universitaire/ think tanks	États membres UA Secteur privé CER

No.	Grandes lacunes et grandes exigences en capacités	Domaines d'amélioration	Approches proposées en renforcement des capacités	Calendrier	Cibles ou résultats escomptés	Éléments d'évaluation financière	Coûts indicatifs	Principal responsable	Principales organisations d'appui proposées
3	Projets phares liés au milieu universitaire	Produire des compétences matérielles pertinentes vis-à-vis des projets phares	Redynamiser le renforcement et l'expansion des centres de formation E/FP par l'élaboration de programmes ciblés axés sur l'Agenda 2063	Urgent	Formation massive des compétences techniques et professionnelles critiques pour les projets phares et d'autres programmes de l'Agenda 2063	Coûts liés à la nouvelle conception des programmes, à l'enseignement et à la formation (400 000 dollars)	400 000 dollars	Milieu universitaire/ think tanks	États membres UA Secteur privé CER
4	Données et informations	Recherche et production des données et leur collecte	Conception et exécution de processus d'appui aux experts en vue de mettre en œuvre une nouvelle approche africaine vis-à-vis de la révolution dans les données et des systèmes qui renforcent les capacités en vue de la production et de l'utilisation des données en Afrique ainsi qu'un système de maintenance et de gestion des connaissances pour la réalisation de l'Agenda 2063.	Les 2 premières années	Plus grande opérationnalisation de la révolution des données pour établir les piliers de la vision « L'Afrique que nous voulons bâtir » et appropriation de cette vision par les africains	Conception de systèmes, formation et gestion des données Production et utilisation des données en Afrique ainsi qu'un système de maintenance et de gestion des connaissances (500 000 dollars)	500 000 dollars	Milieu universitaire/ think tanks	Think tanks OSC
5	Augmenter le nombre de formateurs dans le système éducatif africain	Formation des formateurs pour réduire les déficits de compétences actuels	Concevoir et faire appliquer un nouveau programme « Renforcer les capacités des personnes en charge du renforcement des capacités » pour le milieu universitaire	La première année	Réduire le déficit de compétences et augmenter la production des compétences des individus pour les préparer à contribuer aux projets phares	Ressources pour les experts pour former les formateurs en compétences requises pour les projets phares (500 000 dollars)	500 000	Milieu universitaire/ think tanks	OSC Secteur privé
	Estimations du montant nécessaire pour le démarrage des interventions dans ce PRC						3 500 000 dollars		

7

PROPOSITIONS DES CAPACITÉS REQUISES POUR LES PROGRAMMES PHARES DU PREMIER PLAN DÉCENNAL DE MISE EN ŒUVRE

Cette section analyse et présente des propositions de capacités requises pour les programmes phares du premier plan décennal de mise en œuvre. Les dimensions des capacités clés auxquelles la priorité a été donnée

comprennent les CTC indispensables, et les capacités immatérielles composites pouvant induire la transformation. Chacune de ces catégories est accompagnée d'une colonne sur la source potentielle d'où elle peut provenir.

Tableau 7.1 Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels des CTC requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	Propositions sur les interventions en RC
1. Réseau de train intégré à grande vitesse.	Ingénieurs de chemin de fer Ingénieurs de génie civil. Ingénieurs de génie mécanique Métreurs Gestionnaires des projets de construction Spécialistes des investissements financiers Spécialistes en infrastructures Géomètres Architectes Ingénieurs en génie électrique	États membres Secteur privé Milieu universitaire Organisations des professionnels des CTC Diaspora africaine en CTC (en Chine, Inde et dans les pays du Nord)	Planification stratégique Capacités organisationnelles et de coordination Réflexion critique/stratégique et gestion basée sur les résultats Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Systèmes d'appui essentiels et processus clés y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Élaborer des programmes Planifier les projets et les exécuter Financer l'appropriation et la mobilisation des ressources Systèmes de connaissances pour accélérer la mise en œuvre des projets Gestion et atténuation des risques et capacité de gérer les difficultés de parcours Tirer profit des atouts Aptitude à négocier et à se montrer convaincant Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats	CUA Institutions de la CUA (NEPAD, PPA, etc) CER Secteur privé Agences clés (BAD, CEA, etc)	Un engagement fort au niveau du leadership Engagement vis-à-vis des résultats de développement Approche proactive Orientation vers les résultats (Axes sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/ Engagement Aptitude à travailler comme une équipe/ Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Vitesse et urgence pour le travail/la réalisation Grande énergie et dynamisme Aptitude à supporter une grande charge de travail/Être travailleur Esprit et valeurs panafricains	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliqués	Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / Engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation du processus de prise de décision Prédisposition vis-à-vis de la technologie et des TIC Engagement à innover et à inventer Capacités de gestion des risques Des gens qui présentent une motivation sur la base d'une vision partagée/d'une vision qui inspire Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Capacité de changer d'état d'esprit	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliqués	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

(continued)

Table 7.1 Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal (continued)

Programmes (dans le premier plan décennal)	Professionnels des CTC requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur les interventions en RC
2. L'université virtuelle et l'e-université africaines	Spécialistes en connaissances et en gestion des données Développeurs de logiciels Ingénieurs des systèmes Microsoft Universitaires et chercheurs Spécialistes des TIC	Milieu universitaire Secteur privé Diaspora africaine Jeunesse Organisation des professionnels des CTC	Systèmes et processus d'appui essentiels y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats Développement des programmes, planification et mise en œuvre des projets	CUA, Secteur privé	Engagement envers les résultats de développement Approche proactive Orientation vers les résultats (axés sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/ Engagement Aptitude à travailler comme une équipe/ Engagement Confiance Diligence et minutie Vitesse et urgence pour le travail/Réalisation	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliquées	Prédisposition vis-à-vis de la technologie et des TIC Engagement à innover et à inventer Aptitudes à gérer les risques Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/d'une vision qui inspire Être prêt au changement : Créer et maintenir le désir pour le changement Capacités de changer d'état d'esprit	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'induire la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur les interventions en RC
3. Formuler une stratégie concernant les produits	CUA, États membres, CER, Agences clés (BAD, CEA etc)	Planification stratégique Capacités organisationnelles et de coordination Réflexion critique/stratégique et gestion basée sur les résultats Faciliter les processus et les compétences organisationnelles (y compris les « capacités fonctionnelles ») Élaborer des programmes Aptitude à négocier et à être persuasif	CUA Institutions de la CUA (NEPAD, PAP, etc.) CER Secteur privé	Volonté politique Engagement envers les résultats de développement Confiance Orientation vers les résultats (axée sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/ Engagement Aptitude à travailler comme une équipe/ Engagement Aptitudes à résoudre les problèmes	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliqués	Optimisme / engagement du leadership et des responsables niveau élevé Des gens qui présentent une motivation sur la base d'une vision partagée/d'une vision qui inspire Appropriation du processus de prise de décision Aptitudes à gérer les risques Aptitudes à changer d'état d'esprit	Examiner minutieusement les individus/institutions pour s'assurer qu'ils ont ces capacités dans leurs attitudes et leurs prédispositions avant qu'ils ne s'impliquent/ ne prennent des rôles clés dans ce grand programme phare	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence	

(continued)

Table 7.1 Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal (continued)

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels des CTC requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur les interventions en RC
4. Créer un forum africain annuel	Ne s'applique pas	CUA, États membres, CER, OSC	Capacités organisationnelles et de coordination Réflexion critique/stratégique et gestion basée sur les résultats Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Élaborer des programmes Aptitude à négocier et à se être persuasif	Secteur privé Agences clés (BAD, CEA, etc)	Aptitude à travailler comme une équipe/Engagement Esprit et valeurs panafricains Un leadership fortement engagé Orientation vers les résultats (axée sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Aptitude à gérer une importante charge de travail/ Être travailleur Esprit et valeurs panafricains	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliqués	Des gens qui présentent une motivation sur la base d'une vision partagée/d'une vision qui inspire Volonté politique Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation du processus de prise de décision Aptitudes à gérer les risques Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Aptitude à changer d'état d'esprit	Examiner minutieusement les individus/institutions pour s'assurer qu'ils ont ces capacités dans leurs attitudes et leurs prédispositions avant qu'ils ne s'impliquent/ ne prennent des rôles clés dans ce grand programme phare Examiner minutieusement les individus/institutions pour s'assurer qu'ils ont ces capacités dans leurs attitudes et leurs prédispositions avant qu'ils ne s'impliquent/ ne prennent des rôles clés dans ce grand programme phare	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques avant qu'ils ne s'impliquent/ ne prennent des rôles clés dans ce grand programme phare

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	Propositions sur les interventions en RC
5. Mettre en place une zone de libre-échange continentale à l'horizon 2017	Conseillers/ Experts en investissements financiers Spécialiste du commerce intra-africains Economistes Spécialiste du libre-échange Spécialistes de l'intégration régionale Experts en logistique/frêt Actuaires et experts en risque	CUA Etats membres CER Secteur privé Diaspora africaine OSC	Planification stratégique Réflexion critique / stratégique et gestion basée sur les résultats Tirer profit des atouts Gestion et atténuation des risques et capacité de gérer les difficultés de parcours Capacités organisationnelles et de coordination Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats Élaborer des programmes Planifier les projets et les mettre en œuvre Appropriation des processus financiers et MRI Aptitudes à négocier et à être persuasif	Secteur privé Agences clés (BAD, CEA, etc.)	Un leadership fortement engagé Engagement envers les résultats de développement Approche proactive Orientation vers les résultats (axée sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/ Engagement Aptitude à travailler comme une équipe/ Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Rapidité et urgence dans le travail/Réalisation Grande énergie et dynamisme Aptitude à gérer une importante charge de travail/ travailleur panafricaines	Individus/ Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliquées	Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation de la prise de décision Prédisposition vis-à-vis de la technologie et des TIC Engagement à innover et à inventer Aptitudes à gérer les risques Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/une vision qui inspire Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Aptitude à changer d'état d'esprit	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'induire la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus de suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

(continued)

Table 7.1 Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal (continued)

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels des CTC requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	Propositions sur les interventions en RC
6. Mise en œuvre du projet de barrage « Grand Inga »	Spécialistes de l'eau/ Hydrologues Ingénieurs chimistes Gestionnaires des projets	États membres Secteur privé Milieu académique Organisations professionnelles des CTC Diaspora africaine en CTC (en Chine, Inde et dans le Nord)	Planification stratégique Programmes de développement Planifier et mettre en œuvre les projets Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats	CUA Secteur privé Agences clés (BAD, CEA, etc.)	Engagement envers les résultats de développement Grande énergie et dynamisme Esprit et valeurs panafricains Un leadership fortement engagé	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliqués	Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation de la prise de décision Prédisposition vis-à-vis de la technologie et des TIC Engagement à innover et à inventer Aptitudes à gérer les risques Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/une vision qui inspire Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Aptitude à changer d'état d'esprit	Examiner minutieusement les individus/institutions pour s'assurer qu'ils ont ces capacités dans leurs attitudes et leurs prédispositions avant qu'ils ne s'impliquent/ ne prennent des rôles clés dans ce grand programme phare	1. Identifier et mettre en place une liste de services de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence
	Spécialistes en irrigation Spécialistes en construction et gestion des barrages Spécialistes en sciences aquatiques Spécialistes en biologie marine Géologues Toxicologues		Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris « les capacités fonctionnelles ») Systèmes et processus d'appui critiques y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Appropriation du processus financier et MRI Systèmes des connaissances pour accélérer la mise en œuvre des projets Gestion et atténuation des risques et capacité de gérer les difficultés de parcours Tirer profit des atouts Aptitudes à négocier et à être persuasif	Niveau d'énergie élevé en permanence/Engagement Aptitudes à travailler comme une équipe/Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Rapidité et urgence dans le travail/Réalisation Aptitude à gérer une importante charge de travail/ travailler	Approche proactive Orientation vers les résultats (axés sur les résultats Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/Engagement Aptitudes à travailler comme une équipe/Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Rapidité et urgence dans le travail/Réalisation Aptitude à gérer une importante charge de travail/ travailler	Engagement envers les résultats de développement Grande énergie et dynamisme Esprit et valeurs panafricains Un leadership fortement engagé	Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation de la prise de décision Prédisposition vis-à-vis de la technologie et des TIC Engagement à innover et à inventer Aptitudes à gérer les risques Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/une vision qui inspire Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Aptitude à changer d'état d'esprit	Examiner minutieusement les individus/institutions pour s'assurer qu'ils ont ces capacités dans leurs attitudes et leurs prédispositions avant qu'ils ne s'impliquent/ ne prennent des rôles clés dans ce grand programme phare	1. Identifier et mettre en place une liste de services de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur les interventions en RC
7. L'E-réseau panafricain	Contrôleurs de réseaux Développeurs intégrés (Java, Perl, PHP) Spécialistes TIC Ingénieurs systèmes Spécialistes En sécurité des TIC Ingénieurs/ Spécialistes de télécommunications	CUA Secteur privé Jeunes Diaspora africaine	Réflexion critique/stratégique et gestion basée sur les résultats Capacités organisationnelles et de coordination Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats Systèmes et processus d'appui critiques y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Élaborer des programmes Planifier des projets et les mettre en œuvre Appropriation du processus financier et MRI Systèmes des connaissances pour accélérer la mise en œuvre des projets Gestion et atténuation des risques et capacité de gérer les difficultés de parcours Tirer profit des atouts Aptitudes à négocier et à être persuasif	CUA Secteur privé Organisations de jeunes au niveau continental	Engagement vis-à-vis des résultats de développement Approche proactive Orientation vers les résultats (axés sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/ Engagement Aptitude à travailler comme une équipe/ Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Rapidité et urgence dans le travail/Réalisation Grande énergie et dynamisme Aptitude à gérer une importante charge de travail/ Être travailleur valeureux et esprit panafricains	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliquées	Engagement à innover et à inventer Prédisposition vis-à-vis de la technologie et des TIC Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation de la prise de décision Aptitudes à gérer les risques Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/une vision qui inspire Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Aptitude à changer d'état d'esprit	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'influer la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

(continued)

Table 7.1 Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal (continued)

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels des CTC requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	Propositions sur les interventions en RC
8. Faire taire les armes à l'horizon 2020	Spécialistes africains en résolution des conflits Panel des sages/ personnes qui font la paix. Experts en paix et sécurité Spécialistes en suivi des conflits et de la sécurité	CUA Secteur privé Diaspora africaine Institutions africaines de sécurité	Elaborer des programmes Gestion et atténuation des risques et capacité à gérer les difficultés de parcours Systèmes et processus d'appui critiques y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Aptitude à être une partie prenante/Capacité d'établir des partenariats Planification stratégique Capacités organisationnelles et de coordination Réflexion critiques/stratégiques et gestion basée sur les résultats Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Planifier les projets et les mettre en œuvre Appropriation du processus financier et MRI Systèmes des connaissances pour accélérer la mise en œuvre des projets Aptitudes à négocier et à être persuasif	CUA Institutions de la CUA (NEPAD, PAP, etc.) CER Secteur privé Agences clés (BAD, CEA, etc.)	Volonté politique Approches conciliantes vis-à-vis de la souveraineté, volenté et capacités de faire la paix	Individus/ Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliquées	Aptitudes à gérer les risques Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation de la prise de décision Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/une vision qui inspire Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	Propositions sur les interventions en RC
9. Stratégie africaine pour l'aéronautique	Astronautes Spécialistes en technologie de l'espace/ Spécialistes en technologie et innovation Physiciens Spécialistes en positionnement de satellites et en analyse des informations	CUA Organisations professionnelles africaines de CTC Secteur privé Milieu universitaire Diaspora africaine en CTC (en Chine, Inde, et dans le Nord)	Planification stratégique Capacités organisationnelles et de coordination Réflexion critique/stratégique et gestion basée sur les résultats Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Systèmes et processus d'appui critiques y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Élaborer des programmes Planifier les projets et les mettre en œuvre Appropriation du processus financier et MRI Systèmes des connaissances pour accélérer la mise en œuvre des projets Gestion et atténuation des risques et capacité à gérer les difficultés de parcours Tirer profit des atouts Aptitudes à négocier et à être persuasif	CUA Secteur privé Agences clés (BAD, CEA, etc.)	Un leadership fortement engagé Engagement envers les résultats de développement Approche proactive Orientation vers les résultats (axée sur les résultats Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Niveau d'énergie élevé en permanence/ Engagement Aptitude à travailler comme une équipe/ Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Rapidité et urgence dans le travail/Réalisation Grande énergie et dynamisme Aptitude à gérer une importante charge de travail/ Être travailleur panafricains	Individus/ Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliquées	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la trans.	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'induire la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

(continued)

Table 7.1 Propositions des capacités nécessaires pour les programmes du premier plan décennal (continued)

Programmes phares (dans le premier plan décennal)	Professionnels des CTC requis pour les programmes phares	Propositions sur la provenance des professionnels des CTC	Capacités composites nécessaires	Propositions sur la provenance des capacités composites	Capacités immatérielles requises	Propositions sur la provenance des capacités immatérielles	Capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur la provenance des capacités nécessaires pour le changement et la transformation	Propositions sur les interventions en RC
10. Le passeport africain et la libre circulation des personnes	Ne s'applique pas	CUA États membres « APRM »	Facilitation des processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles ») Planification stratégique Capacités organisationnelles et de coordination Réflexion critiques/stratégiques et gestion basée sur les résultats Systèmes et processus d'appui critiques y compris l'utilisation de la technologie et de l'innovation Élaborer des programmes Planifier les projets et les mettre en œuvre Appropriation du processus financier et MRI Systèmes des connaissances pour accélérer la mise en œuvre des projets Gestion et atténuation des risques et capacité de gérer les difficultés de parcours Tirer profit des atouts Aptitudes à négocier et à être convaincant	CUA CER États membres	Valeurs et esprit panafricains Forte volonté politique au niveau du leadership Engagement vis-à-vis des résultats de développement Approche proactive Orientation vers les résultats (axée sur les résultats) Responsabilité (pour les résultats et l'efficacité) Aptitudes à travailler comme une équipe / Engagement Confiance Aptitudes à résoudre les problèmes Diligence et minutie Rapidité et urgence dans le travail/Réalisation	Individus/Institutions qui, après vérification minutieuse, possèdent ces capacités avant d'être impliquées	Personnes motivées sur la base d'une vision partagée/une vision qui inspire Aptitude à changer d'état d'esprit Être prêt pour le changement: Créer et maintenir le désir de changer Leadership qui transforme (y compris la vision) Optimisme / engagement du leadership et des responsables au niveau élevé Appropriation de l'engagement sur la prise de décision Aptitudes à gérer les risques	Propositions sur les interventions en RC	1. Identifier et mettre en place une liste de service de spécialistes africains qualifiés/qui conviennent pouvant participer à la mise en œuvre 2. Organiser une courte formation d'orientation sur les objectifs 3. Concevoir et organiser une formation de recyclage sur les dimensions de capacités immatérielles et composites toutes susceptibles d'inclure la transformation en vue de réaliser les objectifs. 4. Développer un processus du suivi et du contrôle à la fois des progrès de la mise en œuvre dans un contexte d'urgence et de gestion des risques et défis toujours en contexte d'urgence

8

INSUFFISANCES DANS LES DOMAINES DE COMPÉTENCES TECHNIQUES CRITIQUES DE L'AFRIQUE : ANALYSE D'ÉCHANTILLON

L'Afrique et ses nations sont très en retard en ce qui concerne la disponibilité des compétences techniques essentielles (CTC) et des spécialistes, y compris ceux dotés de compétences professionnelles. Cette courte section propose une analyse d'échantillon des catégories de CTC afin de mieux souligner l'ampleur du défi que propose l'Agenda 2063. (Une analyse plus complète se trouve dans le document *Compétences techniques essentielles de l'Afrique: Dimensions de capacités clés nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063*)

La population totale des quelques pays retenus ici est plus petite que celle de l'Afrique, mais ces pays sont très en avance sur le reste du continent en ce qui concerne le niveau et la disponibilité des CTC et des spécialistes. Les imperfections de l'analyse ci-dessous – en particulier la petite base des pays – soulignent le défi de l'Afrique en matière de données

Ingénieurs

Nombre d'ingénieurs dans quelques pays africains. Le nombre estimé d'ingénieurs se présente comme suit : 7 221 au Kenya, 2 614 en Tanzanie, 300 au Malawi et 175 au Rwanda, ce qui donne un moyenne d'environ 2 576 ingénieurs dans ces pays. Comme de nombreux pays africains sont encore « moins

avancés », on peut supposer que leur moyenne est encore plus faible. Pour être optimiste, on peut supposer que la moyenne des ingénieurs seulement pour le Malawi, le Rwanda et la Tanzanie qui se situe autour de 1 029-reflète la moyenne de la plupart des pays africains (sauf pour ceux qui ont des populations beaucoup plus petites). Ainsi, en utilisant cette moyenne, on pourrait estimer le nombre total d'ingénieurs en Afrique à 55 602, soit un ratio de 0,0476 ingénieur pour 1 000 personnes.

Mais une bonne partie de ces ingénieurs est perdue chaque année au profit d'autres continents, principalement de l'Europe et de l'Amérique. Par exemple, jusqu'à 300 ingénieurs qualifiés quittent l'Afrique du Sud chaque année, selon « Engineering Council of South Africa » (Conseil des ingénieurs de l'Afrique du Sud), laissant ainsi le pays avec moins de trois ingénieurs de génie civil pour 100 000 personnes et privant 79 des 231 municipalités du pays de tous leurs ingénieurs de génie civil, technologues et techniciens.

Comparaison avec d'autres pays en développement. Avec une population de 200,4 millions d'habitants, le Brésil a environ 750 000 ingénieurs, soit un ratio de 3,75 ingénieurs pour 1 000 personnes – ratio équivalent à presque 100 fois celui de la Tanzanie. Cette dernière, avec une population de 50 710 798 et 2 614 ingénieurs, a un ratio de seulement 0,051

ingénieur pour 1000 personnes, soit un déficit de 187 554 ingénieurs (sur la base du ratio de 3,698 ingénieurs pour 1.000 personnes).

Le Kenya a un déficit équivalent de 166 924 ingénieurs. (Ceci est basé sur une population de 46 445 079 et 7 221 ingénieurs, pour un ratio de 0,155 ingénieur pour 1 000 personnes, par rapport à un ratio-cible de 3,594 ingénieurs pour 1 000 personnes).

Pour l'Afrique dans son ensemble, avec une population estimée à 1 166 239 000 et 55 602 ingénieurs, et par rapport à un ratio-cible de 3,702 pour 1 000 personnes, le déficit en ingénieurs (par rapport à ce que l'Afrique devrait avoir) est 4 317 795.

Le ratio actuel de l'Afrique qui est de 0,107 ingénieur pour 1 000 personnes est également très faible, surtout en comparaison à une économie en développement comme celle du Venezuela (avec une population estimée à 28 millions d'habitants et 180 000 ingénieurs, soit un ratio de 6,428 ingénieurs pour 1000 personnes). Si on prend ce pays comme référence, l'Afrique a un déficit de 6 380 ingénieurs pour 1 000 personnes.

Objectifs pour 2023. Selon les projections, la population tanzanienne qui est de 50 710 798 habitants devrait atteindre environ 57 millions d'habitants en 2023. Sa pénurie actuelle qui est de 3 698 ingénieurs pour 1 000 personnes passera à 4 157 ingénieurs pour 1 000 personnes d'ici à 2023 sur la base des tendances actuelles. Pour que la Tanzanie comble cette lacune, elle devra produire un minimum de 236 961 ingénieurs supplémentaires – soit une moyenne de 33 852 ingénieurs chaque année pendant les sept prochaines années.

À l'horizon 2023 et selon les projections, la population africaine actuelle qui est de 1,166 milliard atteindra 1,3 milliard. La pénurie actuelle d'ingénieurs dans toute l'Afrique

est d'environ 3 702 ingénieurs pour 1 000 personnes, et cet écart passera à 4 126 ingénieurs pour 1 000 personnes en sept ans. Pour combler cette lacune, l'Afrique doit produire un minimum de 5 365 013 ingénieurs de plus – soit 766 431 ingénieurs de plus par an. Pour se hisser au niveau actuel du Venezuela (7 112 ingénieurs pour 1000 personnes) d'ici à 2023, elle devra investir massivement dans la formation des ingénieurs et en produire un minimum de 9 245 855 – soit 1 320 837 par an.

Médecins et médecins spécialistes

Situation actuelle. L'Afrique est également en retard en ce qui concerne les médecins et médecins spécialistes. Selon les statistiques de la Banque mondiale, l'Afrique a un ratio moyen de 0,307 médecin pour 1 000 personnes, soit à peine 358 035 médecins et médecins spécialistes pour une population de près de 1,2 milliard de personnes

Comparaison avec d'autres pays en développement. Ce nombre est très faible par rapport, par exemple, au Brésil qui, pour ses quelque 200 millions d'âmes, a 378 756 médecins, soit un ratio estimé à 1,89 médecin pour 1 000 personnes. Par rapport à ce ratio ; l'Afrique accuse un déficit de 1 583 médecins pour 1 000 personnes, soit 20 721 médecins.

Objectifs pour 2023. Selon les projections, la population de l'Afrique devrait atteindre 1,3 milliard en 2023. Pour atteindre le niveau actuel du Brésil, l'Afrique devra également investir de manière significative dans la formation des médecins, et en former un minimum de 23 098, soit 3 211 par an.

Voici trois pays développés avec leurs populations et le nombre de médecins dont ils disposent pour 1 000 personnes:

- Canada: 34 419 000 personnes et 2,07 médecins pour 1 000 personnes.

- Royaume-Uni: 60 566 000 personnes et 2,79 médecins pour 1 000 personnes.
- États-Unis: 321 225 000 personnes et 2,45 médecins pour 1 000 personnes.

Pour ces trois pays, on a donc un ratio de 7,31 médecins pour 1 000 personnes pour une population totale de 416 210 000. Par rapport à eux, l’Afrique (avec une population avoisinant 1,2 milliard) présente une lacune de 8 167 172 médecins, soit 7,003 médecins pour 1 000 personnes. Pour la combler, l’Afrique a la gigantesque tâche de former 9 103 900 médecins supplémentaires – soit 1 300 557 médecins par an. Cette tâche sera prise en charge par la CUA, les CER, les États membres et les groupes d’intervenants, entre autres.

Chercheurs et spécialistes en STIM

Un autre énorme fossé que l’Afrique doit combler se trouve dans le secteur STIM. La recherche en Afrique est dominée par l’Algérie, l’Égypte, le Kenya, le Nigeria et l’Afrique du Sud. Au cours de la période 2003–2012, toutes les trois régions d’Afrique sub-saharienne ont doublé leurs résultats annuels de

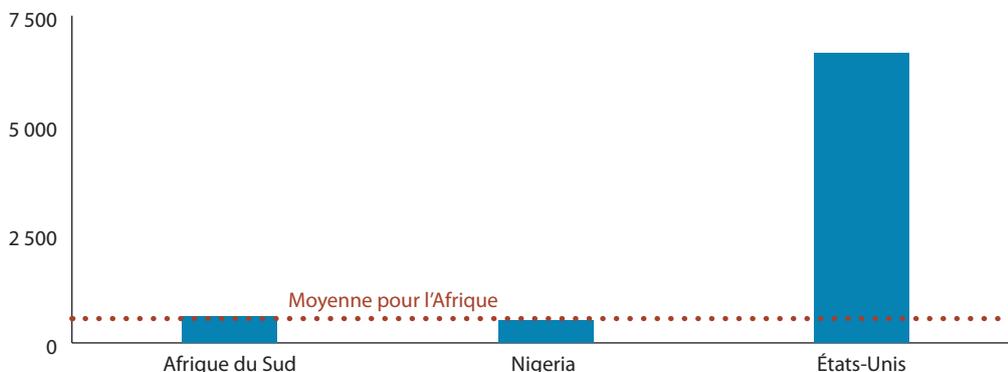
recherche et en ont amélioré la qualité. Cet effort a augmenté la part de l’Afrique subsaharienne dans la recherche mondiale en la faisant passer de 0,44 pour cent à 0,72 pour cent au cours de la décennie. Cependant l’Afrique, avec 12 pour cent de la population mondiale, continue d’accuser un très grand retard dans ce secteur.

En Afrique subsaharienne, la recherche dans les sciences physiques et les STIM ne représente que 29 pour cent de l’ensemble de la recherche, contre une moyenne de 68 pour cent en Malaisie et au Vietnam.

L’Afrique subsaharienne compte sur la collaboration avec l’étranger et sur les universitaires en visite pour réaliser une part importante de ses résultats de recherche. Environ 40 à 80 pour cent de ses publications scientifiques et en innovations technologiques sont réalisées avec des partenaires externes. La majorité de ces publications sont dans des domaines tels que la santé et l’agriculture qui présentent un plus grand intérêt pour les donateurs internationaux. Ceci se fait donc au détriment des domaines tels que l’ingénierie (comme on l’a montré plus haut), dont l’Afrique a besoin

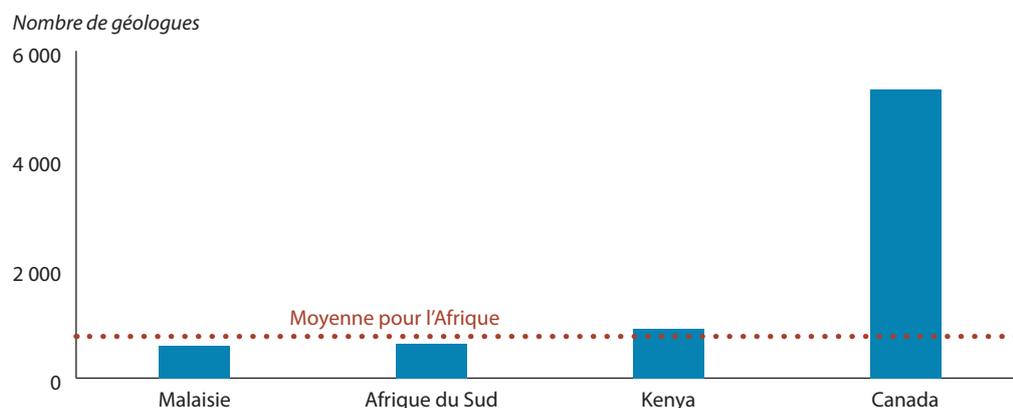
Figure 8.1 Spécialistes et ingénieurs de l’exploitation minière

Nombre de spécialistes et d’ingénieurs en exploitation minière



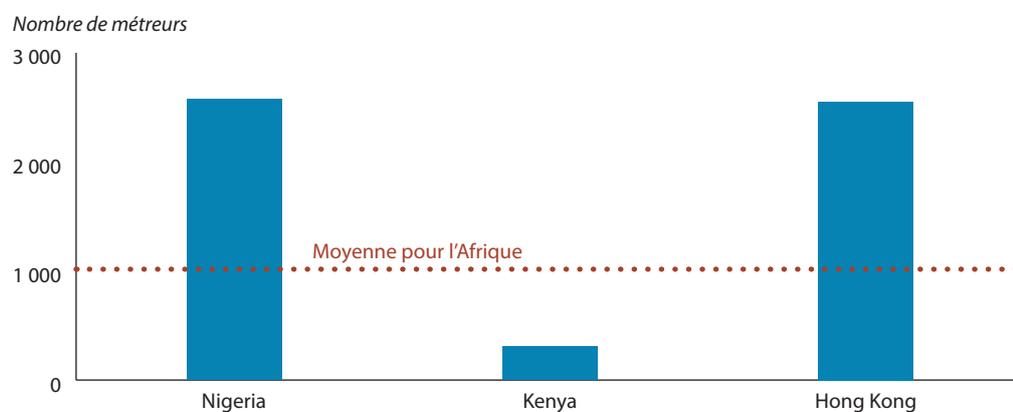
Source: Compilé par l'équipe des capacités.

Figure 8.2 Géologues



Source: Compilé par l'équipe des capacités.

Figure 8.3 Métreurs



Source: Compilé par l'équipe des capacités.

pour développer la recherche fondamentale en STIM, et ce malgré des décennies d'activités dans les ressources extractives. La forte influence des donateurs dissuade également l'Afrique de chercher à valoriser le potentiel de ses propres communautés de recherche. De loin, l'Afrique sub-saharienne collabore le plus avec les partenaires internationaux. Pour toute l'Afrique de l'Est, toute l'Afrique

australe et toute l'Afrique de l'Ouest et centrale, les collaborations interafricaines ne représentent respectivement que 2 pour cent, 2,9 pour cent et 0,9 pour cent des résultats.⁴

Le continent est encore loin d'atteindre l'objectif fixé par le Plan d'action de Lagos et l'Initiative l'UA en 2007 qui exhorte les pays africains à allouer 1 pour cent du

produit intérieur brut (PIB) à la science. Avec un PIB combiné de l'Afrique estimé à environ 2,6 milliards de dollars, le montant qui pourrait être alloué à la science est de 200 milliards de dollars.

Les pays africains ne peuvent plus se permettre de ne dépendre que de sources externes pour financer leur recherche fondamentale. Les gouvernements africains et le secteur privé devraient prendre un engagement ferme d'investir dans les STIM et les innovations. Ceci est nécessaire afin que le continent puisse participer à l'économie mondiale du savoir et renforcer les capacités locales, y compris chez les jeunes et les femmes.

Trois autres domaines de compétences critiques

Les chiffres suivants donnent une image similaire pour les spécialistes et ingénieurs de l'exploitation minière, les géologues et les métrologues.

Ces données soulignent l'énorme défi des CTC de l'Afrique par rapport à l'Agenda 2063. Pour concrétiser les projets phares il faut, de toute urgence, faire des efforts concertés pour combler l'énorme fossé des CTC entre ce que l'Afrique a et ce qu'elle devrait avoir.

NOTES

1. La dimension vitale dans *Impératifs de Capacités pour une Nouvelle Vision africaine*; et voir la proposition 5.
2. Voir Chapitre 4 d'*Impératifs de Capacités pour une Nouvelle Vision africaine*.
3. L'Agence UA/NEPAD (2012).
4. Nyasa Times (2011).
5. Institution of Engineers Rwanda (2015).
6. Tanzania's population as of January 2015.
7. Khumbah (2015).

REFERENCES

- AU (African Union) and NEPAD Agency (New Partnership for Africa's Development Planning and Coordinating Agency). 2012. *Africa's Capacity Development Strategic Framework*. Midrand, South Africa: NEPAD Agency.
- Institution of Engineers Rwanda. 2015. List of Approved Engineers. <http://www.engineersrwanda.org/list.php> (accessed October 30, 2015)
- Khumbah, N. 2015. "STEM Education and African Development." *Pan African Visions*. November 4. <http://panafricanvisions.com/2015/stem-education-and-african-development/>
- Nyasa Times. 2011. "Malawi engineers body elect Mtumbuka as president." *Nyasa Times*. August 29. <http://www.nyasatimes.com/2011/08/29/malawi-engineers-body-elect-mtumbuka-as-president/> (accessed October 10, 2015).

Au cours de leur retraite de 2015 tenue à Johannesburg en Afrique du Sud, le Conseil exécutif et le Sommet de l'UA ont souligné l'importance de la dimension capacités pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Le Conseil exécutif a proposé que les travaux d'évaluation des capacités soient conclus par la mise en évidence des compétences essentielles nécessaires et le rôle des universités dans la formation.

Avant le Sommet, le travail sur la dimension capacités pour l'Agenda 2063 avait été initié par la CUA, avec l'appui de l'ACBF qui était commise pour le mener. Cet effort a abouti à la production des trois documents suivants :

- *Compétences techniques essentielles pour l'Afrique : dimensions des capacités clés nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063.*
- *Impératifs de capacités pour la nouvelle Vision africaine : Agenda 2063 – « L'Afrique que nous voulons bâtir ».*
- *Cadre du plan de renforcement des capacités : Mettre en place les piliers en vue de l'exécution du premier Plan décennal – « L'Afrique que nous voulons bâtir ».*

Les conclusions et recommandations préliminaires de l'évaluation des besoins en capacités ont été présentées aux chefs d'État et de gouvernement au Sommet de juin 2015. Ce Sommet a insisté sur les dimensions des capacités de l'Agenda 2063, y compris :

- Les compétences techniques essentielles et sectorielles et la formation.
- L'importance de développer des mécanismes pour renforcer le rôle des jeunes et des femmes comme piliers centraux des capacités.
- Le changement de l'état d'esprit y compris la mise en place de groupes multilatéraux.

Ce rapport propose des plans de renforcement des capacités à multiples niveaux et à multiples parties prenantes, qui identifient un ensemble initial d'activités de renforcement des capacités fondamentales pour la mise en œuvre du premier plan décennal de l'Agenda 2063.



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

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant
Harare, Zimbabwe

Tel: (+263-4) 304663, 304622, 332002, 332014
Cell: +263 772 185 308 - 10
Fax: (+263-4) 792894, 702915,
E-mail: root@acbf-pact.org
web site: www.acbf-pact.org

ISBN : 978-1-77937-081-5
EAN : 9781779370815

ISBN 978-1-77937-081-5



9 781779 370815

9 0 0 0 0

