



African Union



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

AGENDA 2063 DE L'UNION AFRICAINE

Impératifs de capacités pour la nouvelle Vision africaine

Agenda 2063 – « 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 : 978-1-77937-083-9
EAN : 9781779370839

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
----------------------	------------

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	viii
--	-------------

APERÇU GÉNÉRAL	1
-----------------------	----------

Messages clés issus de l'évaluation des besoins en capacités	2
--	---

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL DES CAPACITÉS POUR L'AGENDA 2063	5
---	----------

Définitions	5
Quatre catégories de capacités	5
Catégorie 1 des capacités : Quatre aspects des capacités opérationnelles des organisations	5
Catégorie 2 des capacités :	6
Catégorie 3 des capacités :	7
Catégorie 4 des capacités : Compétences essentielles, techniques et sectorielles	7
Définir le rôle des jeunes et des femmes comme piliers essentiels en capacités pour l'Agenda	7
Mettre les jeunes et les femmes au centre des préoccupations	7
Cartographie intergénérationnelle	7
Planification de l'engagement des jeunes et des enfants d'Afrique – Idéologies panafricaines	7
Six niveaux pour assurer et promouvoir les capacités de développement ainsi que les capacités qui rendront les Africains prêts pour le changement	9

CHAPITRE 2 DES CAPACITÉS POUR QUOI FAIRE ? LES TROIS DIMENSIONS STRATÉGIQUES DE L'AGENDA 2063	10
--	-----------

Dimension 1 : Agenda du changement de l'état d'esprit et de l'appropriation par les Africains en vue de la transformation	11
Dimension 2 : Identification des premiers projets phares continentaux, des objectifs de développement clés des États membres, et des activités et initiatives de développement spécifiques	11
Dimension 3 : Élaboration des scénarios/gestion des risques et anticipation des impératifs du futur	12
Connecter les quatre catégories de capacités aux trois dimensions stratégiques	12

CHAPITRE 3	RÉFLEXIONS SUR LES CAPACITÉS REQUISES POUR LE PREMIER PLAN DÉCENNAL DE MISE EN ŒUVRE	13
<hr/>		
	Les sept aspirations de l'Agenda 2063	13
	Objectifs et domaines prioritaires du premier Plan décennal de mise en œuvre	13
	Identification des capacités et responsabilités éventuelles des parties prenantes dans le cadre du premier Plan décennal de mise en œuvre	13
	Projets phares de l'Agenda 2063 perçus sous le prisme des capacités	13
CHAPITRE 4	GRANDS THÈMES : LE POINT ET LES PERSPECTIVES	18
<hr/>		
	Ensemble de capacités 1 : Quatre aspects des capacités opérationnelles des organisations	18
	Institutions régionales et continentales	18
	Capacités humaines	21
	Systèmes et processus de travail	24
	Partage des connaissances et accès à l'information	24
	Autres problèmes auxquels sont confrontées les institutions régionales et continentales dans la réalisation de l'Agenda 2063	24
	Commission de l'Union africaine	24
	Organes de l'Union africaine	25
	Agence de planification et de coordination du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique	27
	Communautés économiques régionales	27
	Mécanisme africain d'évaluation par les Pairs	28
	Parlement Panafricain	28
	Catégorie de capacités 2 : Capacités de changement et de transformation	30
	Catégorie de capacités 3 : Capacités composites	30
	Catégorie de capacités 4 : Compétences techniques essentielles et sectorielles	31
	Ingénierie, industrie manufacturière et secteur de la construction	32
	Médecins et autres professionnels de la santé	32
	Établissements d'enseignement supérieur et formation de diplômés	32
	Condition des jeunes et des femmes en Afrique	32
	Jeunes	32
	Femmes	37
	Problèmes communs aux jeunes et aux femmes	38
	Capacités de coordination	38
	Capacités en matière de technologie et d'innovation : Les nouvelles capacités d'avant-garde	39
	Diaspora africaine	39
	Actuelle énigme du développement de l'Afrique : Les capacités comme maillon manquant pour la réalisation de la vision de l'Agenda 2063	40

CHAPITRE 5 RECOMMANDATIONS 43

Adapter les institutions	43
Institutions régionales et continentales	43
Institutions spécialisées	44
Repartir les rôles et les responsabilités en vue de la réalisation de l'Agenda 2063	44
Organisations régionales et continentales	44
Autres parties prenantes	45
Renforcement des capacités de mise en œuvre	47
Promouvoir le changement de mentalité et les capacités de transformation	48
Faire des jeunes un pilier central en matière de capacité	48
Faire des femmes un pilier central en matière de capacité	51
Rétention et utilisation des capacités à bon escient	51
Renforcement des capacités par la technologie et la révolution des données	52
Enseigner le panafricanisme à travers l'Agenda 2063	52
Créer un mouvement africain en matière de capacité pour la promotion de l'Agenda 2063	53
Renforcer les capacités de l'Afrique en matière d'analyse prospective et de planification de scénarios	53
Renforcer les compétences techniques essentielles et sectorielles	53
Autres recommandations générales	53
Paramètres supplémentaires pour le renforcement des capacités transversales	54

RÉFÉRENCES 55

Encadrés

2.1 La signification de la dimension 1 de l'Agenda 2063	11
3.1 Projets du premier Plan décennal de mise en œuvre	16
4.1 Pratiques de renforcement des capacités prometteuses en Afrique : Quelques exemples	38

Figures

1.1 Quatre catégories de capacités	6
1.2 Liens entre les générations dans le cadre de l'Agenda	8
1.3 Arbre de cartographie intergénérationnel	8
2.1 Division de l'Agenda 2063 en trois dimensions stratégiques	10
2.2 Relation entre les quatre catégories de capacités et les trois dimensions stratégiques de l'Agenda 2063	12
3.1 Programmes phares de l'Agenda 2063 perçus sous le prisme des capacités	17
4.1 Chevauchement entre les institutions régionales et sous-régionales	20
4.2 Répartition prévue des postes au sein de l'Agence du NEPAD, 2016	23
4.3 Disponibilité des capacités de changement et de transformation aux niveaux régional et continental	30

4.4	Perspective des parties prenantes africaines sur les capacités de changement et de transformation aux niveaux régional et continental	31
4.5	Estimation de la disponibilité des capacités composites régionales et continentales	32
4.6	Nombre et pourcentage des diplômés de l'enseignement supérieur en ingénierie, industrie manufacturière et construction (quelques pays)	33
4.7	Exemples illustratifs nationaux de diplômés en ingénierie en Afrique	33
4.8	Récapitulatif des principales composantes de capacité des jeunes Africains	36
4.9	Récapitulatif des composantes de capacité actuelles des femmes africaines	37
4.10	Quelques profils de formation des Africains à l'étranger par pays de naissance, 2008–2012	40
4.11	Diaspora africaine en Europe (Quelques pays)	41
4.12	Diaspora africaine aux Etats-Unis d'Amérique (Quelques pays)	42
5.1	Rôles et responsabilités de la CUA	45
5.2	Rôles et responsabilités des CER	46
5.3	Rôles et responsabilités de l'Agence du NEPAD	46
5.4	Rôles et responsabilités du MAEP et du PAP	46

Tableaux

2.1	Les trois dimensions stratégiques de l'Agenda 2063	11
3.1	Responsabilités éventuelles pour les priorités du Plan décennal de mise en œuvre	14
4.1	Structures institutionnelles régionales et continentales actuelles	19
4.2	Effectif du personnel de la CUA aux niveaux du siège et des bureaux régionaux	22
4.3	Quelques bureaux techniques et de liaison de l'UA	26
4.4	Représentations spéciales de l'UA en Afrique	26
4.5	Quelques initiatives en matière de renforcement des capacités institutionnelles des CER	27
4.6	Résumé des initiatives de renforcement des capacités sectorielles des CER	29
4.7	Nombre de médecins, d'infirmiers et de sages-femmes et taux de croissance nécessaire de la main-d'œuvre par rapport aux taux de croissance de la population dans 12 pays africains	34
4.8	Etablissements d'enseignement supérieur en Afrique	34
4.9	Pénétration du mobile en Afrique	40
5.1	Répartition des rôles et responsabilités	45
5.2	Le changement de mentalité et les capacités de transformation	49

REMERCIEMENTS

Le Secrétaire exécutif de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et la présidente de la Commission de l'Union africaine (CUA) remercient les institutions et les personnes qui appuient cette importante évaluation des besoins en capacités. Il s'agit des responsables des Communautés économiques régionales, du Vice-président de l'Union africaine (UA), des Commissaires de l'Union africaine, des responsables des institutions spécialisées de l'UA des organes de l'UA et des personnes-ressources du Cabinet de la présidente de la Commission. Il convient d'y ajouter le

Département de la planification stratégique de la CUA et l'équipe technique de l'Agenda 2063, les représentants des groupes de parties prenantes et d'autres institutions de développement travaillant en étroite collaboration avec l'UA, comme la Banque africaine de développement et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique.

L'ACBF et la CUA remercient également l'équipe des Services de renforcement des capacités et de développement (CAPDEV), qui a effectué les recherches sur le terrain dans le cadre de l'évaluation des besoins en capacités.

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
BAD	Banque africaine de développement
CAPDEV	Capacity and Development Services
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens
CER	Communauté économique régionale
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe
CPS	Conseil de Paix et de Sécurité
CUA	Commission de l'Union africaine
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
GS	Services généraux
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le Développement
MARP	Mécanisme africain de revue par les pairs
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
NEPAD (Agence du)	Agence de planification et de coordination du NEPAD
OSC	Organisations de la société civile
PAP	Parlement panafricain
PDDAA	Programme détaillé du développement de l'agriculture en Afrique
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
RDC	République démocratique du Congo
S&E	Suivi et évaluation
SADC	Communauté de Développement de l'Afrique australe
STIM	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
STI	Science, technologie et innovation
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Union africaine
UMA	Union du Maghreb Arabe
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

APERÇU GÉNÉRAL

Lors du Sommet du jubilé d'or de l'Union africaine (UA) en juin 2012, les chefs d'État et de gouvernement ont confié à la présidente de la Commission de l'Union africaine (CUA) l'élaboration de l'Agenda 2063, un cadre stratégique purement africain pour la transformation du continent au cours des 50 prochaines années, et qui a pour fondement la croissance inclusive et le développement durable. Ce programme devait être réalisé en collaboration avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), la Banque africaine de développement (BAD) et la nouvelle Agence de planification et de coordination du NEPAD (Agence du NEPAD).

Le Sommet, tout en prenant acte des succès et des défis passés, s'est réengagé en faveur du développement et de la transformation technologique du continent. Il a exprimé sa détermination à progresser dans huit domaines principaux : la gouvernance démocratique ; le programme d'intégration ; l'identité africaine et la renaissance ; la place de l'Afrique dans le monde ; l'engagement à réaliser le destin de l'Afrique ; le programme pour la paix et la sécurité ; le programme de développement social et économique ; et la lutte contre le colonialisme et en faveur du droit à l'autodétermination des peuples encore sous domination coloniale. Il s'est également engagé à intégrer ces idéaux et objectifs dans les plans de développement nationaux et dans l'élaboration de l'Agenda 2063 grâce à un processus axé sur les personnes afin de réaliser la vision de l'UA d'une Afrique prospère et centrée sur les personnes, en paix avec elle-même.

Le processus de préparation de l'Agenda 2063 comportait une double approche : les consultations avec les parties prenantes (les citoyens, les organes de l'UA, la société civile, la diaspora africaine, les gouvernements des États membres, les communautés économiques régionales et les experts et les planificateurs) et un travail technique rigoureux. Les consultations avec les parties prenantes ont fait ressortir les « sept aspirations » qui servent de base aux buts et aux objectifs de l'Agenda 2063. Le processus technique de l'Agenda 2063 que l'on a entrepris simultanément comprenait l'analyse de l'expérience africaine en matière de développement, y compris l'examen des plans nationaux, la préparation des projets de documents-cadres, l'examen des enseignements sur lesquels l'Agenda 2063 devrait réfléchir et l'établissement des lignes de base et des tendances de la trajectoire de développement de l'Afrique. Ce processus a donné lieu à trois documents importants : le *Document technique de l'Agenda 2063*, la *Version populaire de l'Agenda 2063* et le *Premier Plan décennal de mise en œuvre 2014–2023*.

Bien que, sans aucun doute, l'on se soit déjà penché sur les besoins en capacités et les études d'évaluation, la complexité des questions traitées par l'Agenda 2063 et la multiplicité des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre nécessitent un examen des capacités axé sur l'Agenda 2063. La présidente de la CUA a informé la 26^{ème} session ordinaire du Conseil exécutif de l'UA que la Commission avait l'intention d'examiner les capacités continentales, régionales et éventuellement nationales requises pour une telle mise en

œuvre, dans le cadre d'une évaluation des besoins de capacités.

Ce document reprend les résultats et les recommandations qui ont émergé des travaux réalisés jusqu'ici. Certains d'entre eux ont été présentés et discutés à la réunion ministérielle de l'Union africaine de juin 2015 et au Sommet des chefs d'État en Afrique du Sud.

D'autres travaux peuvent être trouvés dans deux documents également préparés pour la Commission par l'ACBF : *Cadre du plan de renforcement des capacités : Appui à la mise en œuvre du premier Plan décennal de mise en œuvre – « L'Afrique que nous voulons bâtir »* et *les compétences techniques essentielles de l'Afrique : Dimensions de capacités nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063*.

L'accent mis par la CUA sur l'importance des dimensions de capacités pour l'Agenda 2063 a été l'un des chaînons manquants dans les précédents efforts de développement. Cette fois, la mise en œuvre se fera à partir d'une bonne compréhension des impératifs de capacités (tel qu'énoncés dans le présent document) et accompagnée d'un cadre de plan de renforcement des capacités. (Voir le *Cadre du plan de renforcement des capacités*).

Ce document fournit un cadre conceptuel et opérationnel des impératifs et des problèmes de capacités nécessaires pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063. La nature de l'exercice à faire requiert un système flexible pour la consultation, l'information, la collecte des données et leur analyse. Les conclusions de ce rapport proviennent d'entretiens de haut niveau et de discussions avec des organismes clés, de consultations initiales avec d'autres intervenants clés et de personnes bien informées, ainsi que de travaux analytiques. La recherche comprenait également des questionnaires et des revues documentaires.

Messages clés issus de l'évaluation des besoins en capacités

L'Afrique dispose de diverses capacités à différents niveaux pour réaliser le premier Plan décennal de mise en œuvre ainsi que l'Agenda 2063 dans son ensemble. Mais pour que cette mise en œuvre soit plus efficace, il est très urgent de renforcer certaines capacités essentielles :

- Les capacités de changement et de transformation (y compris la préparation au changement et le leadership qui transforme).
- Les capacités des institutions et des organisations (aux niveaux continental, régional et national), impliquant un recentrage et une restructuration des systèmes de travail et un examen de leurs mandats.
- L'investissement dans la formation et l'enseignement de masse en compétences essentielles, techniques et sectorielles, y compris en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM).
- Une refonte du contenu de l'éducation en Afrique à tous les niveaux afin que les Africains éduqués (y compris les jeunes et les enfants) soient imprégnés des valeurs africaines et d'un optimisme visionnaire et puissent trouver ou créer un emploi substantiel.
- Un mouvement vers un « Nouvel agenda africain » de dimension panafricaine à travers un fondement idéologique africain pour les Africains vivant sur le continent et dans la diaspora.
- Le début d'un transfert progressif vers les jeunes et les femmes de responsabilités clés pour les principaux volets de l'Agenda 2063 au cours des deux premières années

du premier Plan décennal de mise en œuvre.

- La capacité du continent à engager et à mobiliser son propre financement pour le premier Plan décennal de mise en œuvre et l'Agenda 2063. Ce sera le test décisif des « capacités ».
- Une augmentation des compétences intangibles dont chaque personne a besoin pour faire bouger les choses.
- De manière cruciale et urgente, la « dimension 1 » (l'agenda du changement de l'état d'esprit et de l'appropriation par les Africains en vue de la transformation – voir le chapitre 2) devraient alors orienter le paradigme du développement de l'Afrique, sur la base des valeurs africaines.

Le présent document contient cinq chapitres :

Le chapitre 1 expose le cadre conceptuel des capacités afin de mieux comprendre le contexte dynamique des capacités en Afrique. Il met en évidence quatre « catégories de capacités » clés : les capacités composites ; les capacités de changement et de transformation ; les aptitudes essentielles, techniques et sectorielles ; et quatre aspects des capacités opérationnelles pour les organisations (capacités humaines, capacités institutionnelles/organisationnelles, systèmes et processus de travail, accès à l'information et connaissances).

Ces quatre catégories de capacités, avec le Cadre stratégique de renforcement des capacités de l'UA/NEPAD, peuvent être utilisées pour développer une bonne compréhension des impératifs de capacités dans le cadre de

l'Agenda 2063. En abordant les éléments de capacités fondamentaux et stratégiques qui amélioreront la réalisation de l'Agenda 2063 et le stimuleront, le rapport envisage les jeunes et les femmes d'Afrique comme deux piliers essentiels des capacités susceptibles de changer la donne en vue de l'atteinte de la vision. Le cadre conceptuel identifie également six niveaux pour assurer les capacités qui rendront les Africains prêts pour le changement ainsi que les capacités pour le développement.

Le chapitre 2 analyse les capacités essentielles requises pour l'Agenda 2063 en décomposant cette nouvelle vision africaine en trois dimensions stratégiques : le programme de changement de l'état d'esprit et d'appropriation par les Africains en vue de la transformation; l'élaboration des scénarios/la gestion des risques et la capacité d'anticipation les impératifs de demain; et enfin les premiers « projets phares » continentaux, les principaux objectifs de développement des États membres et les activités et initiatives spéciales de développement.

Le chapitre 3 présente en détail le premier Plan décennal de mise en œuvre sous le prisme des capacités, en mettant l'accent sur les objectifs, les domaines prioritaires et l'identification des responsabilités des groupes de parties prenantes, dans le domaine des capacités, y compris le milieu universitaire, le secteur privé, les organisations de la société civile (OSC) et les réseaux de jeunes et de femmes.

Le chapitre 4 dévoile certains résultats dans des domaines généraux liés aux impératifs de capacités pour la réalisation de l'Agenda 2063. Les premières recommandations font l'objet du chapitre 5.

1

CADRE CONCEPTUEL DES CAPACITÉS POUR L'AGENDA 2063

Ce chapitre définit le cadre de capacités dans le contexte de l'Agenda 2063, et propose les définitions y relatives ; une nouvelle notion à travers les catégories de capacités ; ramène les jeunes et les femmes au premier plan, pour en faire des piliers de l'Agenda 2063 en matière de capacités ; et propose six niveaux pour assurer et promouvoir les capacités de préparation au changement ainsi que le développement.

Définitions

Le Cadre stratégique de renforcement des capacités de l'UA/NEPAD définit la capacité comme « l'aptitude des individus, des groupes, des organisations, des institutions et des sociétés à définir, articuler, engager et actualiser de manière durable leur vision ou leurs objectifs de développement en s'appuyant sur leurs propres ressources »¹. Dans le cadre conceptuel de l'Agenda 2063, cette définition est un point de départ utile pour mieux comprendre le contexte multiforme des capacités en Afrique.

La capacité insuffisante constitue un défi permanent qui limite les programmes et les projets susceptibles de favoriser la croissance économique inclusive, le développement soutenu et l'intégration. Pour que les programmes prioritaires de l'Agenda 2063 soient mis en œuvre de manière durable, le renforcement des capacités doit être placé au cœur du processus de transformation.

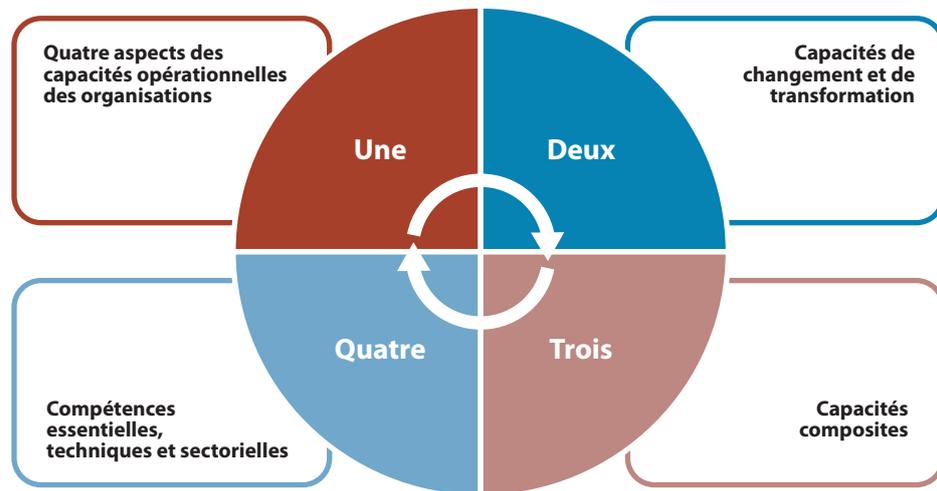
Quatre catégories de capacités

L'Équipe du renforcement des capacités a développé quatre catégories de capacités pour encadrer les besoins en capacités en ce qui concerne l'Agenda 2063 (figure 1.1). Au moment de boucler la revue, l'accent sera mis sur ce qu'il faudra pour renforcer les compétences, les connaissances et l'expertise requises pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Catégorie 1 des capacités : Quatre aspects des capacités opérationnelles des organisations

Cette catégorie de capacités comprend quatre aspects liés aux organisations :

- *Capacités humaines.* Il s'agit des compétences « tangibles » et « intangibles » pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 à tous les niveaux techniques. Les compétences « tangibles » renvoient aux qualifications (Licence/Maîtrise, Master, Doctorat, etc.) et à l'expérience acquise au fil des années. Les compétences « intangibles » incluent l'engagement, la responsabilité, l'orientation vers les résultats, le caractère proactif, la vitesse, l'aptitude à résoudre les problèmes, un niveau élevé d'énergie permanente, l'aptitude à travailler en équipe et la capacité de maintenir une lourde charge de travail.
- *Capacités institutionnelles/organisationnelles.* Ceci recouvre la gouvernance, les mandats/missions, le financement

Figure 1.1 Quatre catégories de capacités


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

institutionnel et la structure organisationnelle pour fournir des services de développement.

- *Systèmes et processus de travail.* Il s'agit de l'efficacité des systèmes opérationnels et de la nature des processus de travail essentiels au fonctionnement des institutions. Ce sont notamment l'allocation budgétaire de base ; les processus de travail bureaucratiques et non bureaucratiques ; les priorités et la préparation dans les plans de travail ; la prise de décisions et leur mise en œuvre, la coordination interministérielle et interdépartementale ; la clarté dans la gestion des processus tels que les finances, les achats, le recrutement, la délégation des responsabilités et l'utilisation des technologies de l'information.
- *Accès à l'information et connaissances.* Il s'agit de la facilité d'accès à l'information et de l'acquisition de connaissances qui permettent l'apprentissage en vue de l'amélioration continue.

Catégorie 2 des capacités :

Les aspects de cette catégorie comprennent les capacités nécessaires pour initier, faciliter et gérer le changement. Ces capacités favorisent les approches axées sur les « moteurs de changement », en montrant comment « arriver là où on veut arriver » et « faire en sorte que les choses bougent ». Ces capacités comprennent :

- Le leadership pour la transformation (y compris la vision).
- La préparation au changement : créer et maintenir le désir de changer
- L'aptitude à changer l'état d'esprit
- La prédisposition technologique et les technologies de l'information et de la communication (TIC)
- L'engagement à l'invention et à l'innovation

- Les capacités de gestion des risques
- L'optimisme à la fois des responsables et du leadership au plus haut niveau
- L'engagement des responsables au plus haut niveau
- Le partage d'une vision qui inspire
- L'appropriation de la prise de décision

Catégorie 3 des capacités :

Cet ensemble regroupe quatre domaines de capacités (planification, facilitation, gestion des connaissances et des risques, financement, gestion et développement des programmes) qui obligent les opérateurs à mettre ensemble les connaissances et l'information et à les utiliser d'une manière pluridisciplinaire et polyvalente.

Catégorie 4 des capacités : Compétences essentielles, techniques et sectorielles

Cette catégorie comprend des compétences techniques ou spécialisées et des connaissances essentielles pour l'Afrique, ainsi que des compétences dans les domaines suivants : santé ; exploitation minière ; finance ; TIC ; énergie ; ingénierie ; infrastructure ; institutions de recherche ; ressources en eau et gestion ; science, technologie et innovation (STI).

Définir le rôle des jeunes et des femmes comme piliers essentiels en capacités pour l'Agenda

Mettre les jeunes et les femmes au centre des préoccupations

Au-delà de la base analytique des capacités, l'Équipe du renforcement des capacités

a placé les jeunes et les femmes au centre comme moteurs principaux de l'Agenda 2063, dans lequel ils sont deux parties prenantes qui changent la donne. Le discours académique, économique et politique affirme que la jeunesse africaine est une réponse puissante et prometteuse aux déficits démocratiques et de développement qui ont été quelques-uns des aspects les plus problématiques du processus d'intégration en Afrique. Le rôle qu'ils jouent dans le développement du continent a été sous-estimé. Ils sont souvent présentés comme des intervenants passifs qui ont besoin de l'aide du gouvernement. Pourtant, il est prouvé que les jeunes et les femmes sont des acteurs économiques essentiels, indispensables au succès de l'Agenda 2063.

Cartographie intergénérationnelle

Des travaux ont été entrepris en vue d'élaborer une cartographie intergénérationnelle à grande échelle susceptible de fournir un cadre pour mobiliser l'engagement et l'énergie des Africains de différents âges, en particulier les jeunes, afin de réaliser la vision de l'Agenda 2063 (figure 1.2).

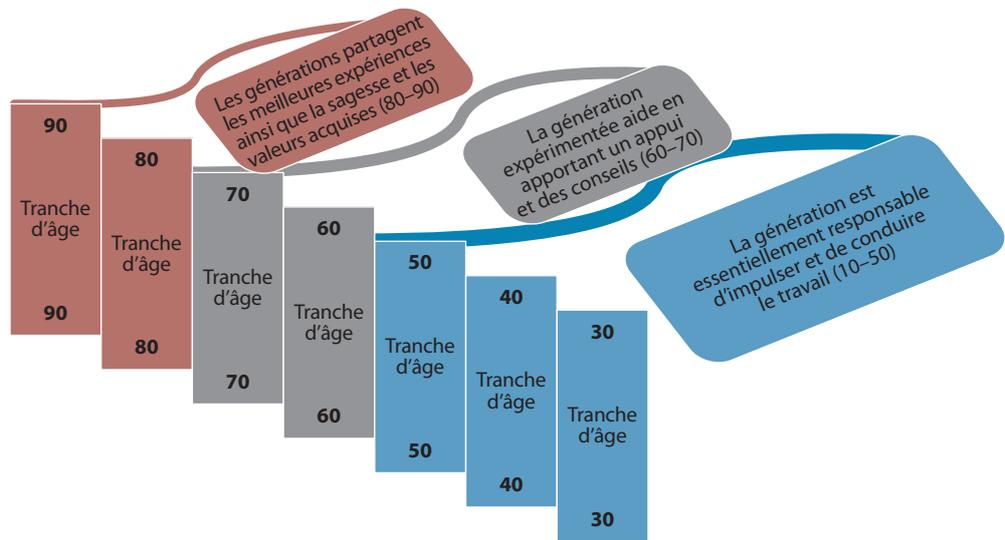
Planification de l'engagement des jeunes et des enfants d'Afrique – Idéologies panafricaines

L'engagement pourrait commencer dès le jeune âge (figure 1.3). Il impliquera une gamme d'idéologies panafricaines pour chaque tranche d'âge afin de transformer et de placer l'Afrique à un niveau différent de développement, de prospérité et de respect au plan mondial.

En impliquant des tranches d'âge plus jeunes dans la figure 1.3, une telle planification pourrait renfermer les aspects suivants :

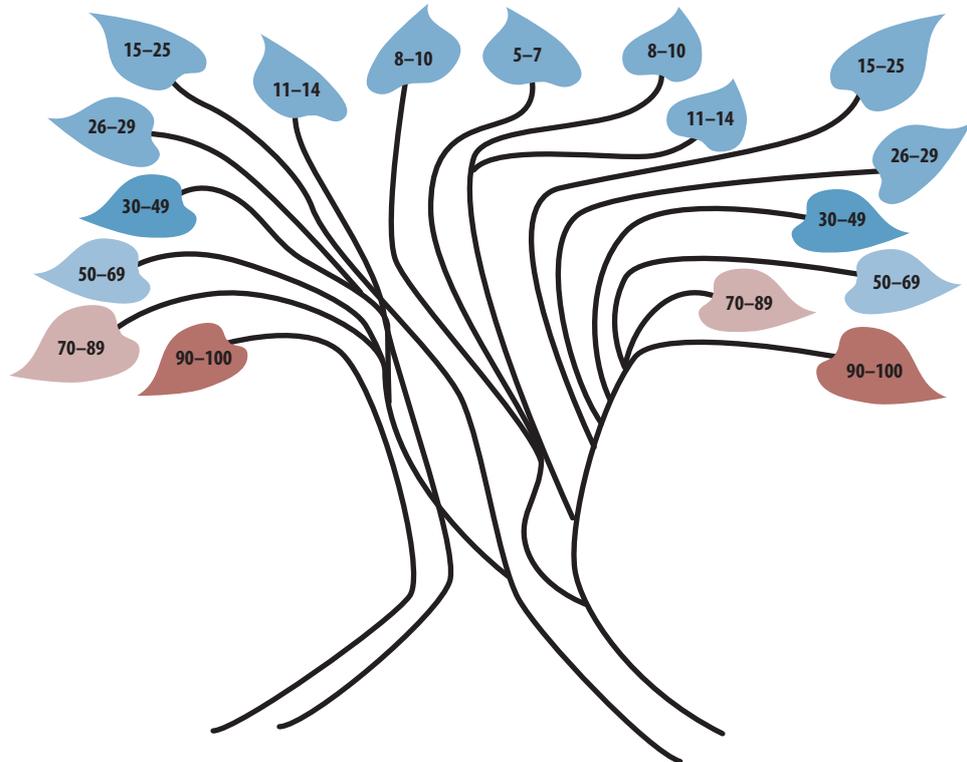
- De 5 à 7 ans : introduction des premières valeurs africaines, des héros d'Afrique,

Figure 1.2 Liens entre les générations dans le cadre de l'Agenda



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

Figure 1.3 Arbre de cartographie intergénérationnel



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

d'une attitude de « peut-faire », de la notion de confiance, etc., à travers des dessins animés africains et d'autres séries visuelles amusantes.

- De 8 à 10 ans : introduction des idéologies panafricaines et de l'endoctrinement dans les écoles.
- De 11 à 13 ans : introduction des idéologies panafricaines et des histoires africaines, des contes, romans et de l'histoire de l'Afrique ; promotion des STIM, des affaires, de l'innovation, de la sagesse en matière de conservation, et de la gestion financière.
- De 14 à 17 ans : introduction des idéologies panafricaines et des organisations semblables à l'UA ; promotion des domaines suivants : STIM, affaires, innovation, sagesse en matière de conservation, et gestion financière.
- De 18 à 21 ans : promotion des écoles de leadership, du leadership de la pensée, de l'enseignement tertiaire, des idéologies panafricaines, des STIM et de l'innovation.
- De 22 à 25 ans : entrée dans le marché du travail ; formation en affaires, conservation et gestion financière ; exposition aux domaines suivants : politique, gouvernance, idéologies panafricaines, STIM et innovation ; promotion des médecins, des ingénieurs, des techniciens, des électriciens, des entrepreneurs, d'autres professionnels de la santé, etc.
- De 26 à 29 ans : commercialisation des inventions ; emploi des jeunes par les jeunes ; promotion des STIM, inventions productives, etc. exposition des jeunes cadres à la politique, à la gouvernance et aux idéologies panafricaines.
- De 30 à 35 ans : promotion des STIM, des idéologies panafricaines, etc. mise en place

d'une gouvernance améliorée, formation des cadres dans l'entrepreneuriat et des leaders aptes à transformer.

Six niveaux pour assurer et promouvoir les capacités de développement ainsi que les capacités qui rendront les Africains prêts pour le changement

En s'appuyant sur l'encadrement conceptuel des quatre catégories de capacités (ci-dessus) et des trois dimensions stratégiques (chapitre suivant), l'Équipe du renforcement des capacités a identifié six niveaux d'activités :

- Plateformes de coordination continentale de l'Afrique (UA/CER, etc.).
- Institutions et organisations (gouvernementales, intergouvernementales et celles qui servent les groupes de parties prenantes).
- Leadership (aux niveaux politique, managérial, entrepreneurial ; responsables traditionnels, etc.).
- Jeunes et femmes.
- Le peuple africain, en particulier les populations et le public à la base.
- Les Africains, afin qu'ils s'engagent, à titre individuel, à être le « Nouvel Africain » pour « L'Afrique que nous voulons bâtir »

Ces niveaux sont importants non seulement pour évaluer si les Africains sont prêts à acquérir les capacités, mais davantage encore pour orienter la préparation des plans de renforcement des capacités et renforcer effectivement celles-ci pour une plus grande appropriation et mobilisation. Ceci permettra de mener à bien les activités dans le cadre de l'Agenda 2063.

2

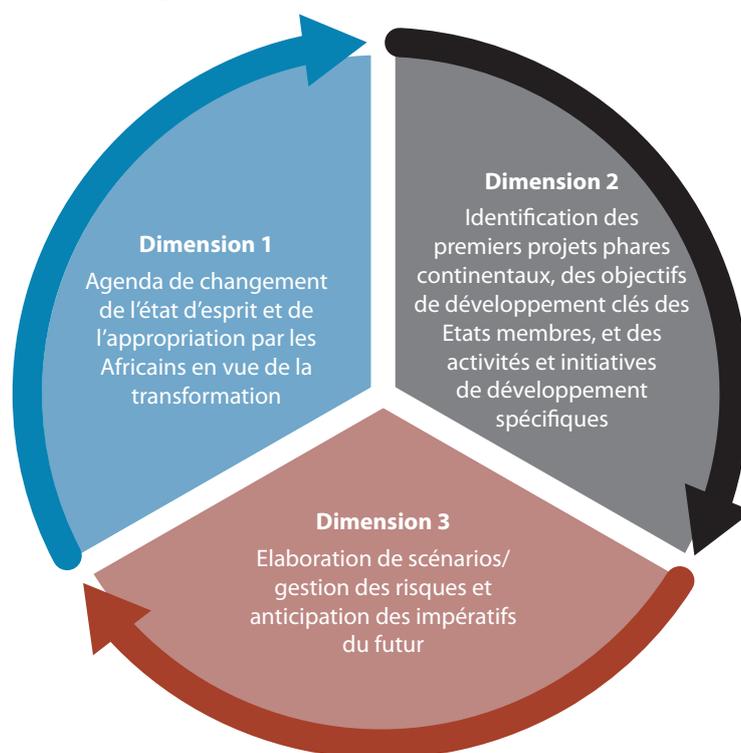
DES CAPACITÉS POUR QUOI FAIRE ? LES TROIS DIMENSIONS STRATÉGIQUES DE L'AGENDA 2063

En commençant par les 10 premières années, l'Équipe du renforcement des capacités s'est appesantie sur la question suivante : quelles capacités sont nécessaires à la réalisation de l'Agenda 2063 ? L'équipe a entrepris une analyse substantielle du contenu, de l'objectif et des activités de l'Agenda 2063, qui l'a conduite à diviser l'Agenda en trois dimensions stratégiques (figure 2.1).

Cette approche nous permet de comprendre le travail nécessaire à l'atteinte des résultats dans cette vision (tableau 2.1). Cette division offre donc une première réponse stratégique à la question: « Des capacités pour quoi faire? »

Ces dimensions ne s'excluent pas mutuellement. Elles se situent à plusieurs niveaux, ont plusieurs facettes, et dépendent les unes des

Figure 2.1 Division de l'Agenda 2063 en trois dimensions stratégiques



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

Tableau 2.1 Les trois dimensions stratégiques de l'Agenda 2063

Dimension 1 : Agenda du changement de l'état d'esprit et de l'appropriation par les Africains en vue de la transformation	Dimension 2 : Identification des premiers projets phares continentaux, des objectifs de développement clés des États membres, et des activités et initiatives de développement spécifiques	Dimension 3 : Élaboration des scénarios/gestion des risques et anticipation des impératifs du futur
Capacités requises : <ul style="list-style-type: none"> • Changement de l'état d'esprit • Préparation au changement et à la transformation • Esprit de confiance en soi • Valeurs africaines • Perspective panafricaine – libération de l'Afrique et solidarité • Appropriation par l'Afrique de son propre paradigme de développement • Culture de la performance et de l'évaluation • L'Afrique s'approprie l'Agenda 2063 et gère ses propres ressources et programmes • Leadership responsable qui induit la transformation • Institutions appropriées • Appropriation par l'Afrique de sa propre histoire et ses propres marques 	Capacités requises : <ul style="list-style-type: none"> • Programmes phares et domaines nécessitant des actions accélérées • Programmes et activités du Plan décennal de mise en œuvre • Projets nationaux et régionaux • Projets et initiatives du groupe des parties prenantes • Programme de mise en place de la zone de libre-échange au niveau du continent 	Capacités requises : <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation du futur • Élaboration des scénarios • Accélération des avancées technologiques de l'Afrique • Lecture et analyse prospectives des tendances mondiales • Compréhension et utilisation ou maîtrise des technologies actuelles ou futures susceptibles de créer des problèmes

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

autres pour libérer les capacités nécessaires à la réalisation de l'Agenda 2063.

Dimension 1 : Agenda du changement de l'état d'esprit et de l'appropriation par les Africains en vue de la transformation

Il s'agit ici de la plus importante dimension pour la réalisation de la vision de l'Agenda 2063. Cette dimension 1 met au défi le continent africain d'utiliser les opportunités offertes par l'Agenda 2063 pour rechercher une prospérité sans précédent, prendre son destin en main, et garantir l'appropriation de ses propres ressources, de l'histoire et de la marque africaines (encadré 2.1). Le succès de cette dimension sera nécessaire à la préparation de la dimension 2.

Dimension 2 : Identification des premiers projets phares continentaux, des objectifs de développement clés des États membres, et des activités et initiatives de développement spécifiques

D'une certaine façon, cette dimension a déjà été abordée dans d'autres cadres continentaux

Encadré 2.1 La signification de la dimension 1 de l'Agenda 2063

L'Agenda 2063 se veut transformationnel. Cette intention transparaît dans ses objectifs, domaines prioritaires et stratégies indicatives. Cependant, cet agenda ne sera pas réalisé tout simplement parce qu'il est désiré. De façon appropriée, il aura besoin de la construction, de la formation et de la maîtrise des moteurs du changement, c'est-à-dire la capacité à conduire la transformation et à aider et gérer les processus de changement.

Dans la dimension 1, l'attention n'est pas nécessairement focalisée sur les projets. Au contraire, un accent est mis sur les capacités de transformation moins tangibles, moins évidentes mais cruciales et souvent négligées, qui offriront à l'Afrique un nouveau fondement pour croire en sa capacité à être un grand continent. Ceci inclut la grande vision de l'Afrique d'être « une Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique dans l'arène mondiale ».

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

conçus avec les projets phares, tels que le Plan d'Action de Lagos, le Traité économique africain et, plus important encore, la

résolution du Sommet de l'Organisation de l'Unité africaine de 1963 (qui jetait les bases du développement du continent). Y ajouter des projets phares audacieux assortis de chronogrammes est un grand pas en avant pour le continent. La réalisation de ces projets phares dépendra énormément des aspects liés à la transformation de l'état d'esprit prévus dans la dimension 1.

Dimension 3 : Élaboration des scénarios/gestion des risques et anticipation des impératifs du futur

Pour que cette dimension soit réussie, l'Afrique doit croire en la planification et la conception par anticipation de sa propre vision pour l'avenir et s'y engager, y compris la mise en place du leadership dans divers domaines technologiques. Le succès nécessitera aussi des approches intelligentes de

gestion des risques et des obstacles (internes et externes).

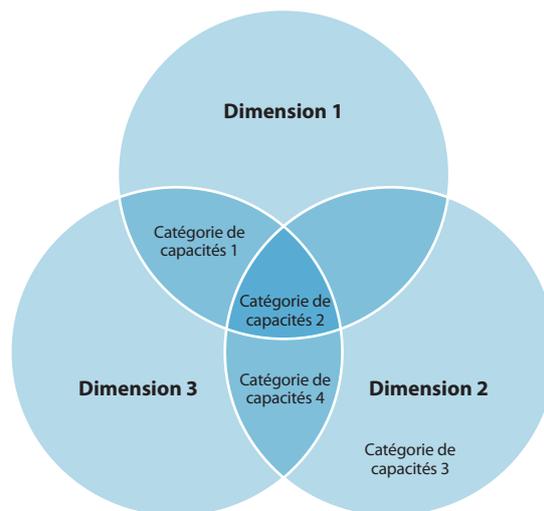
Connecter les quatre catégories de capacités aux trois dimensions stratégiques

La figure 2.2 montre la relation entre les catégories de capacités et les dimensions stratégiques. La principale catégorie de capacités est le numéro 2, qui intervient dans toutes les trois dimensions, soulignant ainsi le fait que la réalisation de l'Agenda 2063 exige une concentration et des investissements visant à impulser le changement et la transformation.

Note

1. Ces projets phares sont énumérés dans l'encadré 3.1.

Figure 2.2 Relation entre les quatre catégories de capacités et les trois dimensions stratégiques de l'Agenda 2063



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

3

RÉFLEXIONS SUR LES CAPACITÉS REQUISES POUR LE PREMIER PLAN DÉCENNAL DE MISE EN ŒUVRE

Les sept aspirations de l'Agenda 2063

Le processus de consultation de l'Agenda 2063 entrepris par la CUA a mis en évidence sept aspirations pour les 50 prochaines années, avec une mise en œuvre par étapes à court, moyen et long terme. Six de ces sept aspirations sont présentées comme des aspects devant nourrir ce que nous considérons comme étant l'aspiration ultime – une Afrique prospère, fondée sur une croissance inclusive et un développement durable (tableau 3.1).

Objectifs et domaines prioritaires du premier Plan décennal de mise en œuvre

L'Agenda 2063 renferme 5 cadres de plan d'action couvrant chacun 10 ans. Ce premier plan se focalise sur des questions pertinentes liées aux 10 ans mais qui se situent aussi en droite ligne des autres résultats attendus à la fin de 2063. Le premier plan d'action possède 20 objectifs et 30 domaines prioritaires (et 289 cibles) centrés sur les sept aspirations (voir tableau 3.1). La plupart de ces cibles sont nationales, les organismes continentaux/régionaux jouant d'autres rôles.

Identification des capacités et responsabilités éventuelles des parties prenantes dans le cadre du premier Plan décennal de mise en œuvre

En plus des programmes phares du Plan décennal de mise en œuvre, on a les programmes et projets prioritaires nationaux, et les initiatives de développement des groupes de parties prenantes. Le premier Plan décennal de mise en œuvre offre donc un cadre continental qui peut être étoffé par des activités axées sur le peuple et cadrant avec les efforts du plan d'action déployés de la base vers le sommet pour confier des responsabilités aux groupes de parties prenantes.

Projets phares de l'Agenda 2063 perçus sous le prisme des capacités

Les projets phares du premier plan d'action décennal (encadré 3.1) ont été conçus pour s'écarter de la mauvaise habitude qui consistait à ne pas mettre en œuvre les anciens cadres continentaux, et pour propulser la transformation de l'Afrique en vue de l'atteinte des objectifs à l'horizon 2063. Pour pouvoir faire de l'Agenda 2063 une réalité,

Tableau 3.1 Responsabilités éventuelles pour les priorités du Plan décennal de mise en œuvre

Aspiration	Objectifs	Domaines prioritaires	Responsabilité/capacités principale(s)	Responsabilité/capacités secondaires
(1) Une Afrique prospère, fondée sur une croissance inclusive et un développement durable	(1) Un niveau de vie et une qualité de vie élevés pour tous les citoyens	Du travail, des revenus, et un travail décent La faim, la pauvreté et l'inégalité ne sont plus qu'un triste souvenir Sécurité et protection sociales, y compris pour les personnes vivant avec des handicaps Des habitats modernes et acceptables et des services de base de qualité	États membres CER et entités régionales	Secteur privé OSC Réseaux de jeunes et de femmes Think tanks
	(2) Des citoyens bien éduqués et une révolution des aptitudes fondée sur les STI	Une révolution basée sur l'éducation et des aptitudes en STI	États membres CER et entités régionales UA	Milieu universitaire Think tanks Secteur privé Diaspora
	(3) Des citoyens en bonne santé et bien nourris	La santé et la nutrition	États membres CER et entités régionales	Secteur privé OSC Diaspora
	(4) Des économies transformées	Une croissance économique inclusive et durable Une fabrication/industrialisation et une création de la valeur ajoutée basées sur les STI Diversification et résilience économiques	États membres CER et entités régionales UA Secteur privé	Think tanks Institutions financières
	(5) Une agriculture moderne pour de plus grandes productivité et production	Productivité et production agricoles	États membres CER et entités régionales Institutions de l'UA	Secteur privé Jeunes et réseaux de femmes des organisations de la société civile
	(6) Une économie prospère pour une croissance économique accélérée	Ressources et énergies aquatiques Opérations portuaires et transport maritime	États membres CER et entités régionales Secteur privé	Diaspora
	(7) Climat durable au plan de l'environnement et des économies et communautés résilientes	Gestion durable des ressources naturelles Conservation, biodiversité, résilience climatique, ressources génétiques, sécurité de l'eau dans l'écosystème, et prévention et préparation vis-à-vis des catastrophes naturelles	États membres CER et entités régionales UA	OSC Secteur privé Think tanks Institutions de recherche
	(8) Un continent intégré, politiquement uni, basé sur les idéaux du panafricanisme et sur la vision de la renaissance de l'Afrique	Cadre et institutions pour une Afrique unie (confédération)	États membres CER et entités régionales UA	Universités Jeunes et réseaux de femmes
	(9) Des institutions financières et monétaires continentales mises en place et fonctionnelles	Institutions financières et monétaires	États membres CER et entités régionales	Institutions financières Secteur privé
	(10) Un réseau d'infrastructures de classe mondiale à travers l'Afrique	Interconnexion des infrastructures et des communications	Secteur privé Diaspora	États membres CER et entités régionales

Aspiration	Objectifs	Domaines prioritaires	Responsabilité/capacités principale(s)	Responsabilité/capacités secondaires
(3) Une Afrique où règnent la bonne gouvernance, la démocratie, le respect des droits de l'homme, la justice et l'état de droit	(11) Des valeurs et pratiques démocratiques fortes, des principes universaux de droits de la personne et de justice et l'état de droit (12) Des institutions compétentes et un leadership transformationnel sont en place	Démocratie et bonne gouvernance Justice et droits de la personne Leadership et institutions Gouvernance locale et développement participatif	États membres Organes et institutions de l'UA États membres CER et entités régionales	OSC Universités Think tanks Jeunes et réseaux de femmes OSC Universités Think tanks Jeunes et réseaux de femmes
(4) Une Afrique pacifique et sécurisée	(13) Paix, sécurité et stabilité	Préservation et maintien de la paix et la sécurité	États membres CER et entités régionales Organes de l'UA	Jeunes et réseaux de femmes OSC
(5) Une Afrique dotée d'une identité, d'un patrimoine commun, de valeurs partagées et d'une éthique culturelle forte	(14) Une Afrique stable et paisible (15) Une « APSA » pleinement fonctionnelle et opérationnelle (16) Prédominance de la renaissance culturelle de l'Afrique	Structure institutionnelle pour l'UA Instruments de paix et de sécurité Piliers de « APSA » pleinement opérationnels et fonctionnels Valeurs et idéaux du panafricanisme Valeurs culturelles et renaissance africaine Héritages, entreprises et art créatifs culturels	CUA CER États membres CER et entités régionales États membres Organisations basées sur la foi OSC Réseaux de jeunes et de femmes	Conseil de paix et de sécurité États membres Secteur privé OSC
(6) Une Afrique où le développement est axé sur les populations, et s'appuie notamment sur le potentiel des femmes et des jeunes	(17) Une égalité totale des genres dans toutes les sphères de la vie (18) Des jeunes et des enfants engagés et au pouvoir renforcés	Autonomisation des filles et des femmes Prévention de la violence et de la discrimination à l'égard des filles et des femmes Renforcement du pouvoir des jeunes et des enfants	États membres CER et entités régionales États membres CER et entités régionales Réseaux de jeunes	Secteur privé Universités Organisations professionnelles Secteur privé OSC
(7) Une Afrique, en tant qu'acteur et partenaire fort, uni et influent sur la scène mondiale	(19) L'Afrique partenaire majeure dans les affaires mondiales et la coexistence pacifique (20) L'Afrique prenant l'entière responsabilité du financement de son développement	La place de l'Afrique dans les affaires mondiales Partenariat Marchés de capitaux africains Systèmes fiscaux et revenus du secteur public Aide au développement	Organes de l'UA États membres CER et entités régionales Secteur privé États membres CER et entités régionales Diaspora	OSC Diaspora OSC

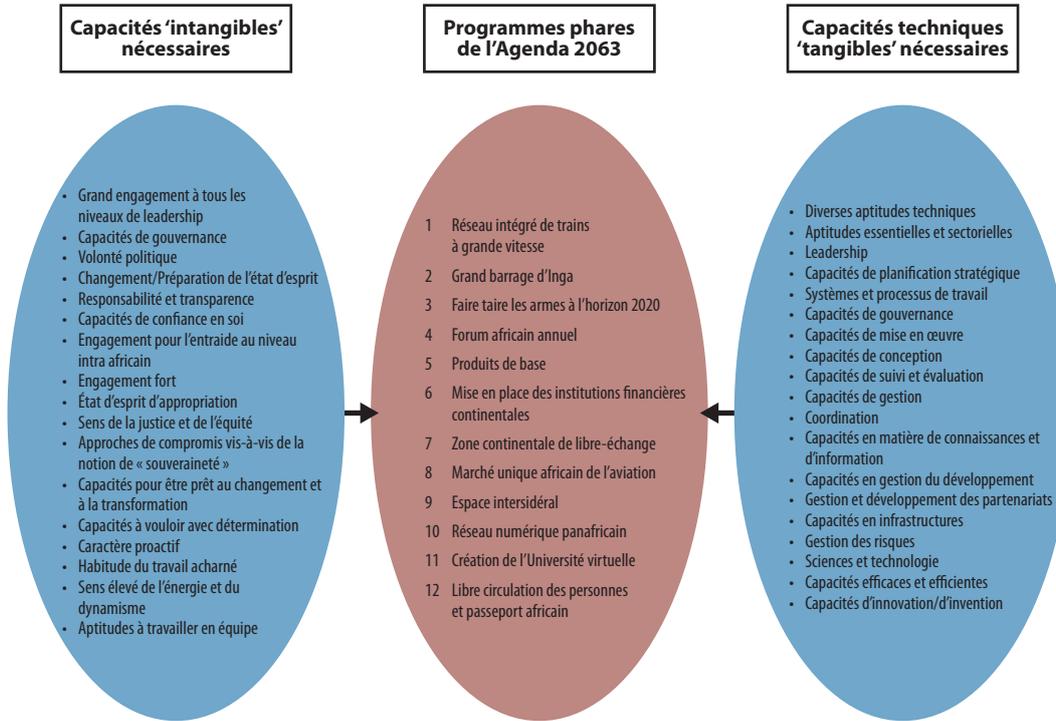
Source : Équipe de renforcement des capacités de l'ACBF, une adaptation de la CUA (2015).

Encadré 3.1 Projets du premier Plan décennal de mise en œuvre

- *Réseau intégré de trains à grande vitesse.* Connecter toutes les capitales et tous les centres commerciaux africains grâce à un système africain de trains à grande vitesse qui facilite la circulation des biens, des services et des personnes, réduise les coûts de transport, et décongestionne les systèmes de transport actuels et futurs
- *Université africaine virtuelle et en ligne.* Accroître l'accès à l'enseignement supérieur et à la formation continue en Afrique en touchant un grand nombre d'étudiants et de professionnels simultanément sur plusieurs sites et en développant des ressources d'enseignement ouvert et à distance, de haute qualité, pour offrir aux étudiants potentiels un accès garanti à l'Université, partout dans le monde et à tout moment.
- *Formulation d'une stratégie sur les matières premières.* Permettre aux pays africains d'apporter une valeur ajoutée et de tirer un meilleur profit de leurs produits, d'intégrer les chaînes de valeur mondiales et de promouvoir une diversification verticale et horizontale, qui doit être fortement liée à la valeur ajoutée et au développement du contenu local.
- *Mise en place d'un forum annuel africain.* Pour réunir, une fois par an, les leaders politiques africains, le secteur privé, le milieu universitaire et la société civile pour discuter des développements et des contraintes, ainsi que des mesures à prendre pour réaliser les aspirations et les objectifs de l'Agenda 2063.
- *Mise en place de la zone de libre-échange continentale d'ici 2017.* Accélérer considérablement le développement du commerce intra africain et utiliser le commerce plus efficacement en tant que moteur de la croissance et du développement durable en doublant les échanges commerciaux intra africains d'ici 2022, renforcer la voix commune de l'Afrique et l'espace politique dans les négociations commerciales mondiales et mettre en place des institutions financières dans les délais convenus, à savoir la Banque africaine d'investissement et la Bourse panafricaine (2016), le Fonds monétaire africain (2018) et la Banque centrale africaine (2028/34).
- *Le Passeport africain et la libre circulation des personnes.* Transformer les lois africaines qui sont généralement restrictives en ce qui concerne la circulation des personnes en dépit des engagements politiques pris pour supprimer les frontières en vue de promouvoir la délivrance de visas par les États membres et améliorer la libre circulation de tous les citoyens africains dans tous les pays africains d'ici 2018.
- *Mise en œuvre du projet du Barrage du Grand Inga.* Le développement optimal du barrage d'Inga va générer 43 200 MW d'énergie électrique (PIDA) pour soutenir les pools énergétiques régionaux actuels et leur interconnexion en vue de transformer les sources traditionnelles de l'Afrique en sources modernes d'énergie et faire en sorte que tous les Africains aient accès à une électricité fiable et peu coûteuse.
- *Réseau électronique panafricain.* Ce réseau regroupe un grand nombre de parties prenantes et prévoit la mise en place de politiques et stratégies qui mèneront à des applications et des services électroniques évolutifs en Afrique ; plus spécialement l'infrastructure terrestre de la bande large intra africaine et la cyber sécurité, qui feront de la révolution informatique une assise à la prestation de services dans les industries bio et nanotechnologies et qui transformeront finalement l'Afrique en une Société électronique.
- *Faire taire les armes d'ici 2020.* Mettre un terme à toutes les guerres, aux conflits civils, à la violence basée sur le genre et aux conflits violents et prévenir le génocide. Suivre les progrès réalisés en créant et en mettant en œuvre un indice de sécurité humaine pour l'Afrique (AHSI).
- *Stratégie spatiale africaine.* Cette stratégie a pour but de permettre à l'Afrique de mieux utiliser l'espace pour soutenir son développement. L'espace est d'une importance primordiale pour le développement de l'Afrique dans tous les domaines : l'agriculture, la gestion des catastrophes, la télédétection, les prévisions climatiques, les banques et le financement, ainsi que la défense et la sécurité. L'accès de l'Afrique aux produits des technologies de l'espace n'est désormais plus un luxe et il s'avère nécessaire de l'accélérer. Les nouveaux développements dans les technologies satellitaires rendent ces produits très accessibles aux pays africains. La réunion de Brazzaville sur les technologies aérospatiales souligne la nécessité de politiques et de stratégies appropriées afin de développer le marché régional des produits de l'espace en Afrique.
- *Mise en place d'un marché unique du transport aérien en Afrique.* Ce programme phare vise à faciliter le transport aérien en Afrique en réalisant un marché unique du transport aérien.
- *Mise en place d'institutions financières panafricaines.* Ce projet vise à accélérer l'intégration et le développement socio-économique du continent, car il s'agit d'institutions importantes pour la mobilisation des ressources et la gestion de secteur financier.

Source : Équipe du renforcement des capacités de l'ACBF, extrait de CUA (2015).

Figure 3.1 Programmes phares de l'Agenda 2063 perçus sous le prisme des capacités



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

il faudra disposer de capacités afin de réaliser les programmes et projets phares.

Pour que les programmes phares atteignent les résultats escomptés, des capacités – tangibles et intangibles – seront nécessaires. Celles-ci doivent être mises en place et promues (figure 3.1). Le prisme des capacités met en exergue les questions liées aux instruments et aux mécanismes qui peuvent favoriser une attention soutenue en vue de faire de l'Agenda 2063 un vrai agenda de « transformation de l'Afrique ».

Les précédents cadres de développement du continent ont montré la nécessité de prêter une attention renouvelée au suivi et à l'évaluation (S&E) qui doivent être un élément clé de l'Agenda 2063. La réalisation du Plan décennal de mise en œuvre – en particulier des projets phares – nécessitera un investissement dans les capacités de S&E en vue de promouvoir une culture de S&E. Pour ces projets, le S&E nécessitera le renforcement des capacités de communication, de mise en œuvre, d'engagement des parties prenantes, et de rédaction des rapports d'étape à plusieurs niveaux.

4

GRANDS THÈMES : LE POINT
ET LES PERSPECTIVES

Les conclusions du présent rapport découlent des questionnaires, des examens de documents, en particulier de l'évaluation des besoins en matière de capacité et des documents relatifs au cadre juridique institutionnel, ainsi que des consultations de haut niveau avec les institutions régionales et continentales sur les impératifs de capacité. L'examen s'est effectué principalement aux niveaux régional et continental et un exercice national de détermination des capacités pour la réalisation de l'Agenda 2063 se déroulera plus tard. Le cahier des charges de ce travail comprenait :

Au niveau continental :

- L'UA et ses organes, notamment, le CPS, l'Assemblée générale, le Conseil exécutif, le Comité des représentants permanents et le Conseil économique, social et culturel.
- La CUA et ses départements.
- Les agences et les institutions spécialisées de l'UA : l'Agence du NEPAD, le Parlement panafricain (PAP), et le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP).

Au niveau régional :

- Les huit CER reconnues par l'UA : la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ; la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC) ; la Communauté des Etats sahélo-sahariens

(CEN-SAD) ; le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) ; la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) ; l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) ; la Communauté de Développement de l'Afrique australe ; et l'Union du Maghreb Arabe (UMA).

L'examen est allé au-delà des institutions régionales et continentales pour inclure quelques interactions avec d'autres parties prenantes, notamment, le monde académique, les think tanks, la société civile, les organisations confessionnelles, le secteur privé, et les réseaux des jeunes et des femmes.

Ce chapitre présente les conclusions sur les grands thèmes en ce qui concerne les impératifs de capacité nécessaires pour la réalisation de l'Agenda 2063.

Ensemble de capacités 1 : Quatre aspects des capacités opérationnelles des organisations

Cette section examine les quatre aspects des capacités opérationnelles de l'architecture institutionnelle du continent.

Institutions régionales et continentales

L'Afrique a enregistré des progrès remarquables dans la mise en place des institutions dont l'objectif est de contribuer à la réalisation de la vision de l'UA et de faire avancer

son programme de développement sur les plans régional et continental, y compris les organismes dont la structure va au-delà des institutions de l'UA et des CER (tableau 4.1).

Pourtant, l'architecture institutionnelle du continent est lourde et complexe. En plus des organismes de la première colonne du tableau 4.1, l'UA compte plus de 30 bureaux de liaison et bureaux techniques à travers le continent, consacrés aux questions de développement précises.

Sur les plans régional et sous-régional, en plus des huit CER reconnues par l'UA, il existe au moins 100 autres institutions. De nombreuses CER comptent des membres en commun, ce qui donne l'image d'une forêt tropicale constituée de plantes grimpantes et des sous-bois denses (figure 4.1). Ces structures régionales et continentales sont aussi confrontées à d'autres difficultés.

Le manque de précision en ce qui concerne les mandats. L'un des problèmes relatifs à l'architecture institutionnelle comptant d'énormes implications sur la mise en œuvre

de l'Agenda 2063 est le manque de précision en ce qui concerne les missions de la CUA et des CER ; de la CUA et des organes de l'UA ; de la CUA et du PAP, du MAEP, et de l'Agence du NEPAD. Bien que les missions soient déclinées dans les documents constitutifs, la mise en œuvre sur le terrain donne souvent lieu à des tensions et à des chevauchements.

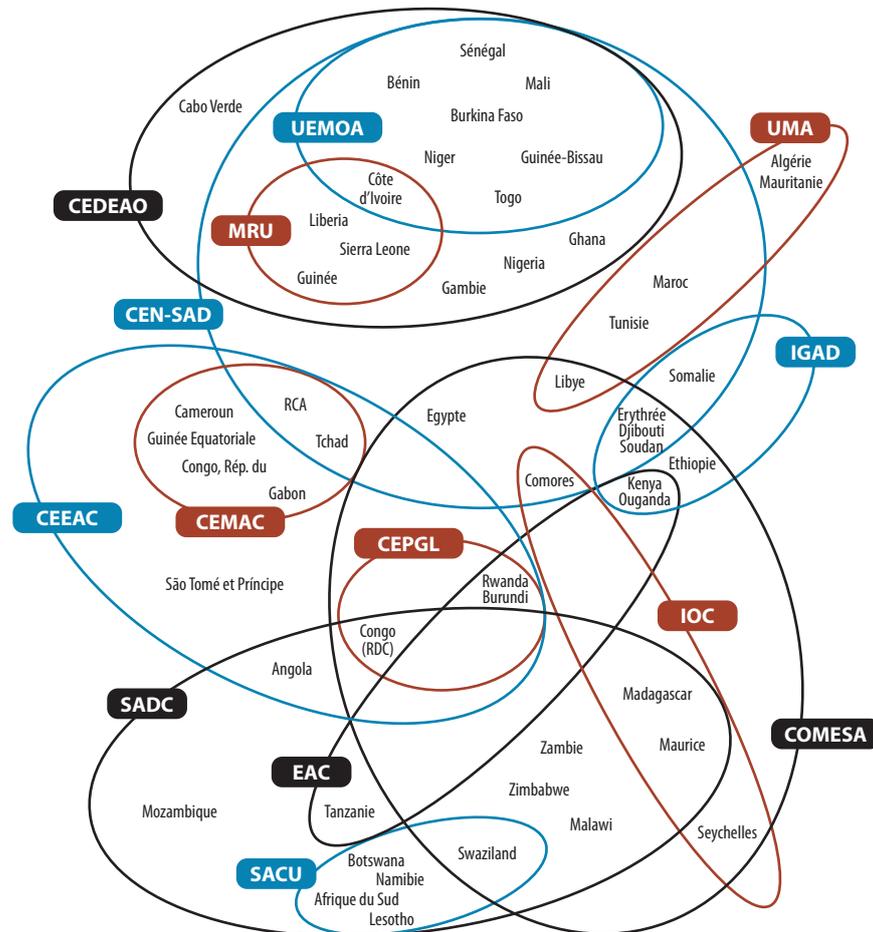
Double emploi en ce qui concerne les rôles, les fonctions et les activités. Le manque de clarté a abouti à des chevauchements et des doubles emplois dans le fonctionnement de la plupart des institutions, la CUA essayant souvent de jouer un rôle à la fois politique et exécutif. Il existe aussi un double emploi remarquable entre l'Agence du NEPAD et certains départements de la CUA. Sur le plan régional, on a parfois l'impression que la CUA empiète sur l'espace d'exécution des CER. En outre, bien que les CER soient présentées comme des « éléments constitutifs » de l'UA, on a parfois le sentiment qu'il ne leur est réservé qu'une participation de seconde zone aux principaux forums et à d'autres activités d'importance.

Tableau 4.1 Structures institutionnelles régionales et continentales actuelles

Continentales	Régionales	Nationales	Autres institutions de développement travaillant en étroite collaboration avec l'UA
CUA Organes de l'UA • Assemblée générale • Conseil exécutif • Comité des représentants permanents • CPS • Conseil économique, social et culturel Agences et institutions spécialisées de l'UA • Agence du NEPAD • MAEP • PAP • Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples • Cour africaine de justice Bureaux de liaison et bureaux techniques de l'UA à travers le continent	Huit CER reconnues par l'UA • CEDEAO • Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) • CEN-SAD • EAC • IGAD • CEEAC • COMESA • UMA Autres institutions régionales ou sous-régionales	Ministères nationaux Entreprises parapubliques Autres	BAD CEA ACBF Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), Services régionaux pour l'Afrique Autres institutions

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

Figure 4.1 Chevauchement entre les institutions régionales et sous-régionales



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

Note: AMU = Arab Maghreb Union. CEMAC = Central African Economic and Monetary Community; CEPGL = Economic Community of the Great Lakes Countries; IOC = Indian Ocean Commission; MRU = Mano River Union; SACU = Southern African Customs Union; WEAMU = West African Economic and Monetary Union.

Cadre législatif. L'Acte constitutif a mis en place un labyrinthe complexe d'institutions et de responsabilités qui se chevauchent souvent ou qui créent potentiellement des centres de pouvoir différents.² Ces différents centres de pouvoir présentent de graves implications sur l'adoption des mesures normatives et des décisions continentales. Sur le plan structurel,

les organes sont mis en place au même niveau sans hiérarchie claire et sans lien organique. L'autre pomme de discorde est le fait que le Président de la CUA, son adjoint, et les commissaires sont tous élus. Cette formule pourrait induire des difficultés en ce qui concerne les pleins pouvoirs exécutifs, que le Président pourrait normalement exercer, les

sanctions et les récompenses pour la performance réalisée.

Il existe aussi un déphasage opérationnel et structurel entre les CER et les organes de l'UA, peut-être, en raison du fait que les instruments régissant les relations entre eux découlent des protocoles d'accord qui nécessitent une mise à jour et qui ne sont pas totalement contraignants. Les protocoles et autres instruments régissant les relations entre l'UA et les CER ne sont pas efficacement mis en œuvre, et doivent faire l'objet de révision.

Gouvernance. La structure de gouvernance régionale et continentale est onéreuse, axée sur la procédure, et chronophage. La mise en œuvre des décisions ne reflète pas l'harmonie ou la voix collective des composantes continentales.

Financement. Les Etats membres et les CER ne font suffisamment pas la preuve de leur appropriation de l'UA et de ses programmes, dans la mesure où leurs contributions en faveur de cette institution continentale sont irrégulières et insuffisantes. Le financement actuel de l'UA et de ses programmes est fortement tributaire des partenaires extérieurs – les bailleurs de fonds assurent le financement de l'UA et de ses programmes à environ 95%. Ces institutions disposent des ressources limitées, ce qui les amène à se livrer indûment bataille pour obtenir les financements extérieurs. Cet échec des Etats membres de l'UA crée un syndrome de dépendance qui s'accompagne des conditions subtiles et parfois, une participation intrusive des partenaires au développement dans les processus de fonctionnement de l'UA. On peut dire que l'Afrique a perdu le contrôle de son propre programme et que les Etats membres hésitent à autonomiser la CUA en lui conférant plus de pouvoirs de décision opérationnelle.

Certains des éléments suivants contribuent à aggraver les problèmes de capacités opérationnelles et connexes aux niveaux régional et continental :

- La participation insuffisante des acteurs non étatiques, en particulier les jeunes, les femmes et les autres parties prenantes aux processus de fonctionnement de l'UA et des CER.
- La preuve insuffisante d'un solide esprit panafricain.
- Le partage et l'échange limités d'informations, chacune des CER travaillant en vase clos.
- La mise en œuvre lente et des approches axées sur les résultats insuffisantes.
- Le manque d'efficacité en matière de prise de décision.
- Une décentralisation trop limitée.
- Des approches de travail et des méthodes de fonctionnement lentes et lourdes.
- Des capacités axées sur le changement et un désir d'innovation insuffisants.
- Le nombre trop limité de dirigeants et de gestionnaires de transformation.

Capacités humaines

L'évaluation fait ressortir une grande demande de capacités humaines à tous les niveaux et dans toutes les institutions. Sur les plans régional et continental, il manque des personnels jouissant des compétences techniques et non techniques.

CUA. Lors de l'examen, la CUA comptait environ 1 500 agents d'appui, de cadres et

d'employés des services administratifs affectés à 28 départements organisationnels, bureaux régionaux/de liaison, et unités et divisions. Des 1 500 agents, 80 % travaillaient au siège de la CUA à Addis-Abeba, en Ethiopie, et 20 % dans ses bureaux régionaux / de liaison, au service d'une population africaine de plus d'un milliard d'habitants. A titre de comparaison, l'Union européenne emploie environ 33 000 agents au service d'une population européenne d'un peu plus 740 millions d'habitants. Environ 33 % du personnel de la CUA sont des femmes qui n'occupent que 10 % des postes de direction. Environ 40 % des personnels sont âgés de moins de 40 ans (tableau 4.2).

Environ 40 % des employés de la CUA sont des fonctionnaires chargés des politiques, et environ 56 % relèvent des services généraux

(GS) (le reste comprend les administrateurs et les jeunes volontaires). Les fonctionnaires chargés des politiques sont des spécialistes techniques, et les employés des services généraux exercent des tâches administratives et d'appui. Dans la mesure la plupart des activités de la CUA sont orientées vers la politique, la proportion des fonctionnaires chargés des politiques est faible.

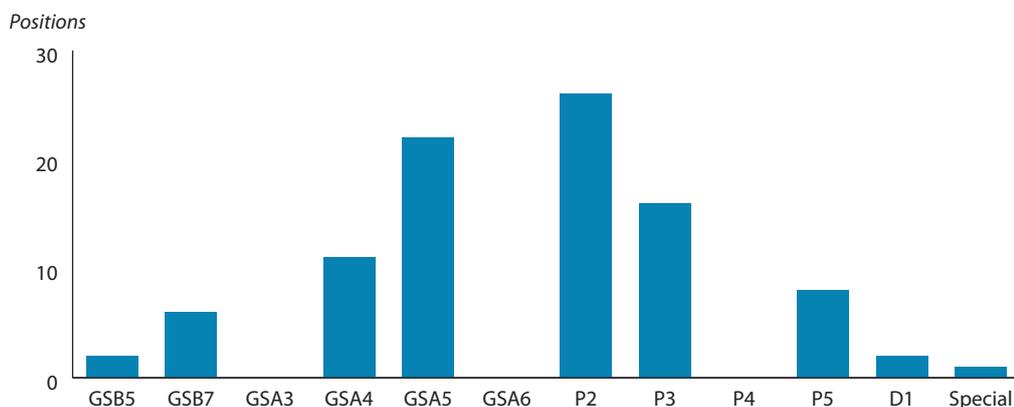
La CUA rivalise souvent avec les pays capables d'offrir de meilleurs salaires pour des talents (figure 4.2). Cette situation pourrait constituer un obstacle au recrutement du personnel de ces pays, et peut devenir un obstacle à l'intégration politique africaine et au pourvoi des postes vacants.

Au cours des dernières années, seulement la moitié environ du personnel de la CUA

Tableau 4.2 Effectif du personnel de la CUA aux niveaux du siège et des bureaux régionaux

Catégorisation	Siège	Bureaux régionaux	Ensemble (% de total)
Responsable élu	10		10
<i>Cadre</i>			
Niveau D1 (Directeurs)	28	2	30(2 %)
Niveau P1-P6 (fonctionnaires chargés des politiques)	454	125	579 (40 %)
<i>Service général</i>			
GSA2-GSA6	366	76	442 (31 %)
GSB5-GSB10	277	77	354 (25 %)
Jeunes volontaires	33		33 (2 %)
Total du personnel	1 158	280	1 438
<i>Répartition par sexe</i>			
Femme	382	86	468 (33 %)
Homme	776	194	970 (67 %)
<i>Age (années)</i>			
Inférieur ou égal à 40 ans	481	93	574 (40 %)
Entre 41 et 50 ans	379	109	488 (34 %)
Supérieur ou égal à 51 ans	298	78	376 (26 %)
<i>Type d'emploi</i>			
Personnels permanents	510	192	702 (49 %)
Personnels employés à court terme	648	88	736 (51 %)

Source : Adapté de la Banque mondiale (2014).

Figure 4.2 Répartition prévue des postes au sein de l'Agence du NEPAD, 2016

Source : Agence du NEPAD, 2014.

a été recrutée sur la base des engagements contractuels réguliers, le reste étant régi par des contrats à court terme périodiquement renouvelés. La plupart des personnels contractuels travaillent à la CUA depuis quatre ans en moyenne. Compte tenu de la rigidité budgétaire et du régime des ressources humaines, la direction de la CUA offre généralement des contrats à court terme, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas couverts par le Protocole de Maputo de 2003, qui stipule que seulement 700 agents peuvent être des employés permanents (généralement égal à l'effectif des personnels permanents de la CUA). Cette pratique porte un coup à la performance et est contre-productive. Par conséquent, il est nécessaire de revoir les accords du pays hôte et le Protocole de Maputo afin de mieux cadrer les besoins en personnel avec les défis et les exigences du troisième Plan stratégique 2014–17 de la CUA, qui prévoit une réorientation stratégique vers le développement économique, la facilitation de l'intégration régionale en Afrique, et la réalisation de l'Agenda 2063. L'opérationnalisation de ce changement nécessite un personnel qualifié et motivé.

Agence du NEPAD. Après la décision du Conseil exécutif de l'UA de juillet 2012,

invitant le NEPAD à pourvoir 94 postes sur une période de cinq ans (2012–2016), cette institution poursuit cette mission. Sa nouvelle structure comprend le Bureau du Directeur général et deux départements (la Direction de la mise en œuvre et de la coordination des programmes et la direction de l'administration, des finances et des ressources humaines).

Parmi les postes approuvés par l'Union africaine en faveur de l'Agence du NEPAD, on note une concentration aux niveaux P2 et P3 (figure 4.3), et huit postes de niveau P5. La dotation en personnel de niveaux P3 et P4 devrait normalement fournir l'épine dorsale des expertises techniques de l'organisation. Les postes de niveau P4 devraient couvrir le personnel du programme relevant du financement de partenaires.

CER. Sur la base de l'examen des documents et des entretiens avec des particuliers, il semble que les CER présentent une grande demande en capital humain supplémentaire pour toutes les institutions. Les capacités d'adaptation du personnel à la plus intégration à laquelle aspirent les CER sont inefficaces. En outre, l'organigramme de chaque CER affiche plus que le personnel requis pour exécuter

son mandat. Mais le pourvoi des différents postes constituait un défi, dans la mesure où, au cours d'une étude menée par l'ACBF, les CER se sont montrées préoccupées par le manque de financement pour le recrutement des personnels nécessaires, et par la formation du personnel et le développement des compétences. Ce problème résulte de nombreuses préoccupations à travers lesquelles se manifestent, notamment, le sous-développement des TIC ; les faibles compétences numériques ; les mesures incitatives du personnel inadéquates ; l'autonomie du secrétariat limitée ; le manque de formation sur le tas régulière ; le manque de personnel et les charges de travail du personnel existant ; et le trop peu d'importance accordée à l'analyse des besoins des personnels et à leur planification stratégique. (Ces problèmes touchent aussi la CUA.)

Compétences non tangibles. Les institutions régionales et continentales disposent d'une grande marge de manœuvre pour utiliser plus de compétences non techniques, notamment la confiance, la proactivité, l'aptitude à résoudre des problèmes, l'orientation vers les résultats, les compétences en matière d'établissement de partenariats, la capacité à gérer des charges de travail importantes, la capacité/l'engagement pour travailler en équipe, les capacités de négociation/persuasion, l'engagement par rapport aux résultats du développement, l'engagement/la grande énergie en permanence, l'obligation de rendre compte (en ce qui concerne les résultats, l'efficacité), la diligence et la rigueur; et la vitesse ainsi que le sens de l'urgence.

Systèmes et processus de travail

Les systèmes opérationnels sont essentiels pour plus de clarté dans les systèmes de gestion de processus tels que la finance, les approvisionnements, le recrutement, la délégation et la technologie de l'information.

De nombreux processus de travail différents doivent être réexaminés, clarifiés, conçus de nouveau ou réorientés en vue d'améliorer la prestation.

Certaines institutions régionales et continentales utilisent de plus en plus des systèmes de S&E pour les programmes recourant aux approches qualitatives, quantitatives et de la fiche d'évaluation équilibrée. Mais certains systèmes de S&E mettent l'accent sur les apports, les rendements, et les processus l'évaluation plutôt que sur les résultats. L'inadéquation des processus de travail donne lieu à des réponses limitées aux préoccupations des personnels. Ce qui a pour conséquence des faibles taux de productivité et de mise en œuvre, ainsi que des réponses des partenaires et des organisations.

Partage des connaissances et accès à l'information

Sur les plans régional et continental, la plupart des institutions et des organisations effectuent peu de recherche ; produisent peu de publications ; et rencontrent des problèmes en matière de communication, de diffusion et de partage des connaissances. La plupart des particuliers travaillent en vase clos, partagent rarement des informations sur les plans interne ou externe. Trop peu de systèmes sont en place pour permettre aux organisations régionales et continentales de devenir « des institutions d'apprentissage ».

Autres problèmes auxquels sont confrontées les institutions régionales et continentales dans la réalisation de l'Agenda 2063

Commission de l'Union africaine

L'UA est devenue une institution convaincante et prospective, avec pour objectif d'accélérer

l'intégration économique et politique de l'Afrique. Elle a redynamisé son architecture institutionnelle, à commencer par un Acte constitutif qui intègre la démocratie, la bonne gouvernance, l'intégration dans l'économie mondiale, et un mandat qui favorise la paix et la sécurité. La CUA a aussi établi des relations de travail plus étroites avec la BAD et la CEA. Pourtant, l'UA continue de ployer sous le poids des capacités faibles, des procédures inefficaces, des systèmes internes faibles, et d'une architecture institutionnelle complexe, comme nous venons de le voir.

L'un des problèmes auxquels la CUA est confrontée depuis la naissance de l'UA sous les cendres de l'Organisation de l'unité africaine en 2002, consiste en la mise en place d'une institution « adaptée ». En déployant des efforts remarquables au cours de la dernière décennie en ce sens, l'espoir était que l'institution « en devenir » sera opérationnelle immédiatement et répondra aux attentes des citoyens africains. Malheureusement, ce n'était pas le cas pour la CUA. Certains des principaux secteurs de changement et des questions relatives au développement des capacités sont les suivants :

- Faut-il conférer un pouvoir exécutif à la CUA ?
- La CUA doit-elle se réduire à la limitation des doubles emplois et des chevauchements internes ?
- Quel type de personnel doit-elle employer ? Les diplômés sont-ils suffisants pour les professionnels nécessaires pour la réalisation de l'Agenda 2063 ?
- Quelles mesures de performance et de redevabilité faut-il mettre en place pour une meilleure adaptation de la CUA ?

- Quels sont, dans le meilleur des cas, les rapports que la CUA doit entretenir avec les autres CER, les Etats membres et les organes de l'UA ?

Toutes ces questions, et bien d'autres, doivent être abordées si la CUA entend devenir le point central de coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

L'une des preuves de la complexité structurelle de l'UA est le fait qu'elle compte environ 30 bureaux de liaison et techniques en Afrique (tableau 4.3). Certains manquent de personnels et de financement, et ont des mandats qui doivent faire l'objet de révision pour la réalisation de l'Agenda 2063.

L'UA dispose aussi des représentations et envoyés spéciaux pour des questions spéciales et d'éventuelles crises (tableau 4.4).

La plupart des bureaux de ces deux tableaux sont consacrés à la paix, à la sécurité et aux questions humanitaires, et ne peuvent donc servir à la réalisation de l'Agenda 2063.

Organes de l'Union africaine

En créant les organes de l'UA et en leur conférant des pouvoirs spécifiques, l'Acte constitutif de l'UA ne donne pas suffisamment de détails relatifs à leur fonctionnement. Certains domaines d'importance de leurs activités manquent de personnel et de ressources, et leurs initiatives ne sont pas suffisamment harmonisées.

- *Assemblée générale et Conseil exécutif.* Ces organes ont bien fonctionné, malheureusement, leurs activités se limitent essentiellement à l'organisation de réunions et à la mise en œuvre des décisions et de l'ordre du jour des sommets de l'UA et d'autres réunions. Leurs autres activités et rôles prévus nécessitent

Tableau 4.3 Quelques bureaux techniques et de liaison de l'UA

Type	Dénomination	Siège
Bureaux techniques de l'UA	Le Centre africain d'étude et de recherche sur le terrorisme	Algérie
	L'Académie africaine des langues	Mali
	Le Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être de l'enfant	Ethiopie
	Le Conseil phytosanitaire interafricain	Cameroun
	Le projet sur la recherche et le développement sur les graines céréalières dans les régions semi-arides	Burkina Faso
	Le Centre d'études linguistiques et historiques par tradition orale	Niger
	Le Bureau interafricain pour les ressources animales	Kenya
	La Commission africaine de l'énergie	Algérie
	L'Observatoire africain de la science, de la technologie et de l'innovation	Guinée Equatoriale
Bureaux de liaison et extérieurs de l'UA pour les questions de paix et de sécurité	Burundi, République centrafricaine, Tchad, Comores, Côte d'Ivoire, RDC, Guinée-Bissau, Libéria, Soudan du Sud, Soudan, Sahara occidental, Algérie (Bureau spécial), Kenya (Bureau d'appui de la Mission de l'Union africaine en Somalie), et Somalie (Bureau d'assistance de la Mission de l'Union africaine en Somalie)	Divers

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

Tableau 4.4 Représentations spéciales de l'UA en Afrique

Dénomination	Siège
Bureau de l'UA au Caire	Egypte
Mission de l'UA en Somalie	Somalie
Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine	République centrafricaine
Mission de l'UA pour le Mali et le Sahel	Mali
Envoyé spécial de l'UA pour la question de l'Armée de résistance du Seigneur ; Représentant spécial conjoint UA-Nations unies pour le Darfour ; Mission de l'UA pour le Mali et le Sahel ; Président du Groupe de mise en œuvre de haut niveau pour le Soudan et le Soudan du Sud ; Représentant de l'AU dans l'équipe tripartite pour l'assistance humanitaire en faveur du Sud Kordofan et de l'Etat du Nil Bleu ; Représentant spécial pour les questions des femmes, des enfants et les conflits armés ; et Haut Représentant du Président de la Commission pour l'opérationnalisation de la Force africaine en attente	Divers

Source : Agence du NEPAD, 2014.

une attention plus soutenue. Ils manquent aussi de ressources et des services d'appui experts.

- *Comité des représentants permanents.* Il s'agit d'un organe important, et ses responsabilités de surveillance pourraient être utilement rationalisées. Ce qui contribuerait à réduire sa charge de travail et à créer des espaces proactifs et opérationnels

supplémentaires pour les activités de la CUA. Son rôle doit être synchronisé avec celui du PAP, en tant que organe de supervision législative.

- *Conseil de Paix et de Sécurité (CPS).* En tant que organe stratégique de l'UA en matière de paix et de sécurité sur le continent, le CPS a fait des avancées remarquables dans la coordination et la collaboration

avec les CER. Sur le plan opérationnel cependant, de nouveaux mécanismes sont nécessaires pour appuyer et rationaliser cette collaboration au-delà du protocole d'accord signé. Les capacités des personnels du CPS doivent être renforcées en matière de collecte et de diffusion des données et des informations, d'analyse des risques, et des questions humanitaires.

- *Conseil économique, social, et culturel.* Cet organe met en place le cadre permettant au peuple africain de participer au fonctionnement de l'UA. Mais son architecture institutionnelle n'est pas encore aussi visible et attrayant qu'il se doit. Le manque de personnel ainsi que d'autres difficultés semblent paralyser ses activités.

Agence de planification et de coordination du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

Depuis son intégration dans les structures de l'UA, l'Agence du NEPAD a entrepris la définition et la restructuration de ses modalités de travail et des cadres de coordination au sein de l'UA. Elle a enregistré des progrès

remarquables dans ces opérations. Mais, étant donné que le NEPAD a été créé initialement aux fins d'aider à la *transformation* de l'Afrique, son rôle dans la réalisation de l'Agenda 2063 doit faire l'objet de discussion, et sa structure ainsi que ces capacités actuelles revues.

Communautés économiques régionales

En conformité avec leurs missions, les CER ont accordé une certaine attention à la transformation institutionnelle. Les initiatives vont des systèmes et du développement organisationnel à l'amélioration des compétences individuelles (tableau 4.5).

Toutes les CER élaborent des plans de développement régional pour la mise en œuvre des missions et des décisions, évoluent vers des cycles de planification triennaux, bien que beaucoup parmi elles jugent cette opération difficile, étant donné les réalités des flux de financement et la complexité des nouvelles missions prescrites par les décisions du sommet de l'UA. Il est difficile d'assurer la mise en œuvre lorsque la certitude budgétaire est limitée et que les plans doivent en permanence faire l'objet d'ajustement.

Tableau 4.5 Quelques initiatives en matière de renforcement des capacités institutionnelles des CER

CER	Type d'initiative
COMESA	La COMESA a entrepris un examen institutionnel et procède au renforcement de ses capacités. Elle a établi des partenariats de renforcement des capacités institutionnelles, en particulier avec la Banque mondiale et la BAD.
CEDEAO	La CEDEAO a entrepris une vaste initiative de développement et de changement institutionnels visant à l'aider à se développer. Il s'agit notamment des initiatives de développement des aptitudes d'application directe à l'intention des hauts dirigeants.
SADC	La SADC mène un processus de changement institutionnel, à travers lequel elle améliore son système, sa structure et les capacités de son personnel.
CEEAC	La CEEAC a lancé un projet de renforcement de ses capacités institutionnelles. Dans cette opération, elle bénéficie de l'appui de la BAD.
IGAD	L'IGAD a lancé un Programme d'action de développement des capacités institutionnelles, en vue d'améliorer ses capacités d'exécution. Elle bénéficie de l'appui des pays nordiques.
CEN-SAD	La CEN-SAD a lancé un projet de restructuration en 2007. Mais il n'existe pas assez de preuves d'une réflexion en cours sur le développement institutionnel. La plupart des initiatives se rapportent aux actions dans des secteurs précis.

Source : Agence du NEPAD 2015. *Stratégie et Plan de mise en œuvre du renforcement des capacités des Communautés économiques régionales africaines : 2015- 2025.* Agence du NEPAD : Midrand.

Chaque CER a mis en place une structure de supervision politique pour modérer les décisions politiques et la direction générale. Cependant, leur capacité d'initiative dépend de l'adoption et de la ratification des instruments. Par ailleurs, le pouvoir est habituellement exercé par les ministres étrangers et les chefs d'Etat et de gouvernement, pour lesquels chaque CER doit organiser des sommets (et de nombreux événements relatifs au sommet). L'organisation de ces événements peut être onéreuse. Bien que les CER apprennent les unes des autres et de l'UA en prenant part à ces réunions, elles gagneraient à standardiser la procédure de gestion de ces événements.

Compte tenu de leurs différentes histoires, les CER sont à des stades de formation et de renforcement des capacités différents. Ils ont des points communs dans l'introduction progressive de l'intégration économique et des interventions politiques communes relatives au commerce et au mouvement des biens et des personnes. Mais elles tirent rarement parti des expériences des autres CER pour renforcer leurs capacités. Certaines ont avancé plus rapidement que d'autres en ce qui concerne certains problèmes d'intégration et pourraient partager leurs expériences sur les stratégies qui ont fait leurs preuves.

Toutes les CER semblent élargir progressivement leurs missions pour aborder les questions sociales, économiques et de gouvernance, quel que soit le domaine d'activité pour lequel la CER avait été originellement créée. Par conséquent, de nombreuses CER mènent des initiatives dans de nombreux secteurs. Ce qui suggère qu'elles nécessitent des capacités beaucoup plus vastes (tableau 4.6).

Mécanisme africain d'évaluation par les Pairs

Au sein de l'Agence du NEPAD, le MAEP a commencé à promouvoir la gouvernance

économique, politique, et des entreprises. Il est maintenant une institution semi-indépendante du système de l'UA, créé et géré par les Africains et pour les Africains. Il se remodèle pour conformer ses processus de travail à l'Agenda 2063 et pour promouvoir la conformité avec les aspects de la gouvernance. Il est aussi un mécanisme d'auto-évaluation volontaire pour les Etats membres de l'UA, en vue de la consolidation et de l'institutionnalisation de la gouvernance démocratique. Mais un tel volontarisme complique la tâche de l'institution qui consiste globalement à impulser et à promouvoir la gouvernance et l'examen par les pairs pour tous les pays africains.

Parlement Panafricain

L'objectif du Parlement est de promouvoir la participation des Africains ordinaires et de leurs organisations de base dans la prise des décisions et les délibérations des organes directeurs de l'UA. Il a pour mandat de « n'exercer que des pouvoirs consultatifs » en faveur des organes de direction de l'UA, pour lesquels il est investi du pouvoir d'adoption des résolutions et de proposition des recommandations relatives aux questions importantes pour l'Afrique. Le PAP ne peut cependant pas exercer les pouvoirs de supervision et de législation qui ferait de lui un solide organisme chargé de l'application des lois relatives à l'Agenda 2063.

En 2012, l'UA a mis en place l'Architecture africaine de la gouvernance et la Plate-forme africaine de gouvernance comme cadres politiques et institutionnels de promotion, d'harmonisation et de coordination de la démocratie, de la gouvernance et des droits de l'homme. Cette plate-forme est un cadre de promotion du dialogue, de l'échange d'informations, et de l'action conjointe entre les acteurs de la gouvernance aux niveaux régionaux, nationaux et continentaux.

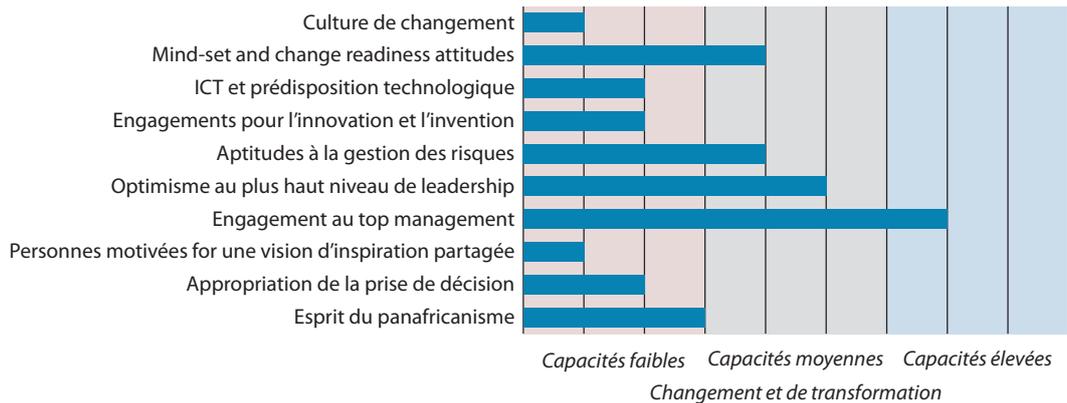
Tableau 4.6 Résumé des initiatives de renforcement des capacités sectorielles des CER

CER	Paix, sécurité, et gouvernance	Développement économique et commerce	Agriculture et environnement	Développement social	Développement infrastructurel
COMESA	Elle collabore essentiellement avec l'UA sur les questions de paix et de sécurité. Pas assez de preuves de l'existence des capacités internes. L'accent est particulièrement mis sur les capacités de reconstruction post-conflit. Dispose d'un Comité de sages, mais des capacités d'appui limitées.	D'importants domaines de concentration et des cadres politiques développés dans plusieurs secteurs. Mais une attention limitée sur le renforcement des capacités pour la domestication et la mise en œuvre.	Elle est partie au programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), mais manque de capacités interne pour aborder les questions de politique agricole. Une certaine attention est accordée à l'environnement et aux politiques relatives à la sécurité alimentaire.	Elle met en œuvre des programmes relatifs aux questions de santé, mais il n'y a pas grand-chose qui suggère l'existence des capacités générales de développement social. Ce n'est pas une priorité.	Aucune importance n'est accordée au développement infrastructurel. Les principales activités portent sur la facilitation du commerce et l'intégration économique.
CEDEAO	Elle s'est toujours montrée active en matière de paix et de sécurité. Elle dispose d'important appui en capacité, et les programmes ont renforcé l'accent sur la reconstruction post-conflit.	Elle dispose de solides capacités en matière de développement économique et est active en ce qui concerne les questions commerciales et monétaires.	Elle est partie au PDDAA, mais il n'existe aucune preuve réelle d'initiative de renforcement des capacités. Ce n'est pas un domaine prioritaire.	Elle met en œuvre des initiatives relatives aux sports et aux affaires culturelles, mais elle est limitée en ce qui concerne la santé et l'éducation.	Elle dispose des cadres de politiques relatifs à l'eau et à l'énergie, mais manque de capacités d'exécution des projets de développement actif des infrastructures.
SADC	Le renforcement des capacités en matière de paix et de sécurité se fait essentiellement en partenariat avec l'UA.	Certaines initiatives d'intégration économique sont en cours, mais il n'existe pas assez de preuves d'initiatives de renforcement des capacités ciblées.	Elle est partie au PDDAA, mais manque de stratégies en matière de capacité en ce qui concerne l'agriculture et l'environnement.	Elle fait l'objet de pression de la part des Etats membres pour l'élargissement du champ d'action, mais manque de capacité pour aborder les questions sociales.	Des projets et initiatives sont en cours. Elle accorde d'importants appuis aux domaines infrastructurels précis.
CEEAC	Des initiatives sont déployées dans le cadre du CPS. Elle dispose des capacités d'alerte rapide, de déploiement et de maintien de la paix en partenariat avec la CUA.	Le développement et l'appui en matière de capacité sont axés sur le commerce, y compris le Programme de renforcement des capacités commerciales africaines.	Le PDDAA est une approche centrale de renforcement des capacités. Intervient dans la gestion environnementale et dans la gestion des risques de catastrophe.	Il n'existe aucune preuve réelle des initiatives de renforcement des capacités dans ce domaine.	Des plans relatifs aux infrastructures ont été élaborés. Elle bénéficie de l'appui de renforcement des capacités mis à disposition par de nombreuses sources.
IGAD	Elle a travaillé en étroite collaboration avec l'UA. D'autres initiatives directes en matière de renforcement des capacités se rapportent à la lutte contre le terrorisme. Un Fonds pour la paix a été mis en place.	Il manque de preuves de renforcement des capacités en matière d'intégration économique. La plupart des initiatives portent sur l'agriculture et les infrastructures.	Elle est partie au PDDAA, mais l'accent est mis sur la gestion de la sécheresse et des catastrophes naturelles.	Des initiatives sont en cours sur les questions de santé et des femmes. Mais elle ne semble pas trop active sur les questions sociales.	L'accent est mis sur les infrastructures, notamment, dans les études, mais pas vraiment dans la mise en œuvre. Développement des capacités principalement pour des projets de recherche spécifiques.
EAC	Il existe des initiatives axées sur la criminalité. Le développement des capacités se fait essentiellement à travers les échanges de connaissances. Des initiatives sont déployées en matière de gouvernance.	Elle a lancé des initiatives d'appui en faveur des Etats membres. Le soutien provient essentiellement de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international et du Southern African Global Competitiveness Hub Programme.	Elle est partie au PDDAA, mais il n'existe aucune initiative évidente en matière de renforcement des capacités.	Des initiatives d'appui au renforcement des capacités sont en place au sein des centres régionaux d'excellence dans des domaines particuliers. Elle met en œuvre des initiatives sociales conjointes.	Elle met actuellement en œuvre des projets infrastructurels, tous avec un certain degré de renforcement des capacités intégré dans la mise en œuvre du projet.
CEN-SAD	Il n'existe aucune preuve d'initiatives de renforcement des capacités dans ce domaine à part celles conduites par l'UA.	Des études sont menées, mais, il n'existe aucune preuve d'initiatives de renforcement de capacités ciblées. Par le passé, l'accent était sur les investissements à travers des agences spécialisées.	Elle a élaboré des initiatives, mais la plupart sont au niveau politique avec un manque de capacité pour les mettre en œuvre.	Il existe peu de preuves d'initiatives actives.	Des initiatives axées sur la conceptualisation ont vu le jour. Il existe peu d'initiatives de développement des capacités actives.
UMA	Elle n'a pas vraiment été active sur les questions de paix, de sécurité et de gouvernance, en partie en raison des relations complexes au niveau interne et entre les Etats membres.	Quelques initiatives de politique et une banque régionale. Mais les efforts semblent limités.	Elle a mené des travaux de politique sur la désertification. Elle n'est pas très active dans les initiatives relatives au PDDAA.	Il existe peu de preuves d'activités.	Elle a par le passé mis en œuvre quelques petits projets.

Source : Agence du NEPAD (2015)

Figure 4.3 Disponibilité des capacités de changement et de transformation aux niveaux régional et continental

Capacités de changement et de transformation



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

N.B : Les capacités sont notées de 0-9, où (approximativement) 1-3 = Capacités faibles, 4-6 = Capacités moyennes, et 7-9 = Capacités élevées.

Catégorie de capacités 2 : Capacités de changement et de transformation

L'équipe chargée du renforcement des capacités a examiné la disponibilité des capacités de changement et de transformation au sein des institutions régionales et continentales (figure 4.4).

L'équipe a aussi soumis des questionnaires en ligne aux groupes de parties prenantes africaines (diaspora, monde académique, think tanks, secteur privé, société civile, réseaux de jeunes et de femmes, et Africains travaillant dans les organisations internationales), en vue de vérifier leur perception sur la disponibilité des capacités de changement et de transformation dans ces institutions (figure 4.5).

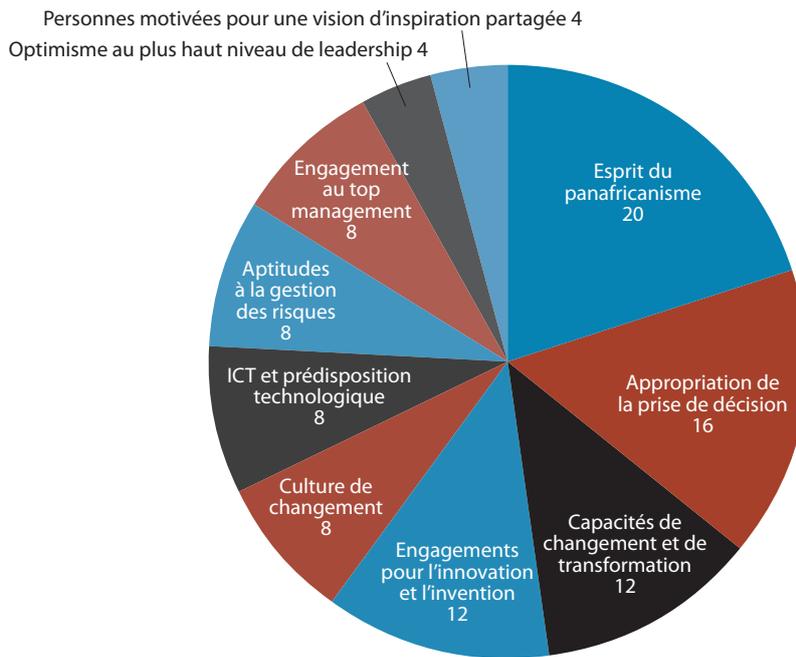
Catégorie de capacités 3 : Capacités composites

Les capacités composites des organisations régionales et continentales ont été examinées en quatre groupes :

- *Planification stratégique* (Le groupe le plus répandu – figure 4.6) : planification stratégique ; pensée critique / stratégique ; et gestion axée sur les résultats.
- *Elaboration, gestion et financement du programme* : financement de l'accèsion à la propriété ; élaboration de programme ; mobilisation des ressources intérieures ; et programmation et exécution des projets.
- *Facilitation* : Exploitation des actifs ; gestion et développement des partenariats ; communication et sensibilisation ; capacités de coordination et d'organisation ; et facilitation du processus et compétences organisationnelles (y compris les capacités « fonctionnelles »).

Figure 4.4 Perspective des parties prenantes africaines sur les capacités de changement et de transformation aux niveaux régional et continental

Pourcentage



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

- *Connaissance et gestion des risques* : gestion et atténuation des risques ; gestion de la coopération de développement ; systèmes de connaissances pour catalyser le changement/la transformation ; importants systèmes et processus d'appui, y compris le recours à la technologie et à l'innovation.

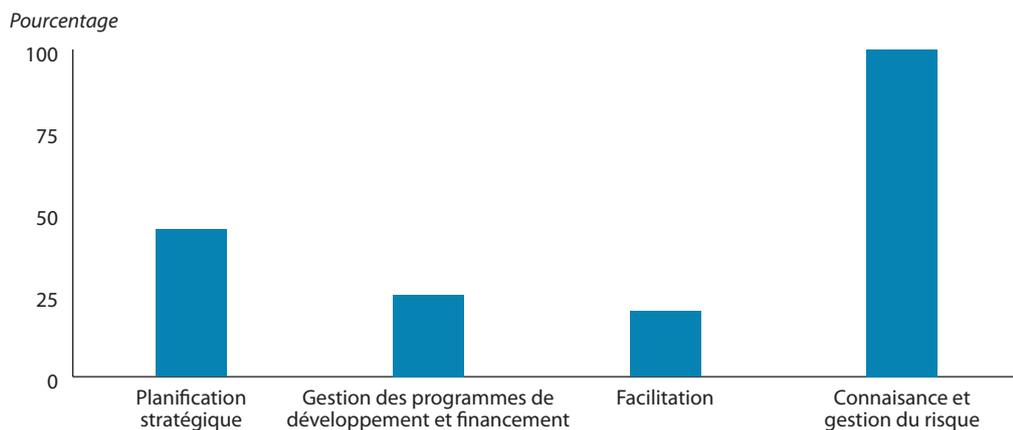
Bien que les chiffres indiquent que les institutions adoptent des stratégies et des mécanismes de planification, il ressort des documents de planification stratégique que peu d'attention est accordée à la pensée critique stratégique et à la gestion axée sur les résultats, qui sont des composantes essentielles. Dans le même ordre d'idées, une attention insuffisante est accordée à la mise en œuvre des activités et à la mobilisation des ressources intérieures pour le financement des

programmes et projets. Ces chiffres indiquent aussi que les capacités pour tirer parti des actifs, générer les données, communiquer et sensibiliser, sont faibles, tout comme celles qui sont nécessaires pour la gestion des systèmes de connaissances.

Catégorie de capacités 4 : Compétences techniques essentielles et sectorielles

L'équipe chargée du renforcement des capacités a poursuivi les travaux préliminaires sur les compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Tous les détails sont contenus dans un document connexe intitulé, *Compétences techniques essentielles en Afrique : Les principales dimensions de capacité nécessaires*

Figure 4.5 Estimation de la disponibilité des capacités composites régionales et continentales



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

pour le premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063. La présente section met en exergue l'ingénierie, l'industrie manufacturière et le secteur de la construction ; les médecins et autres professionnels de la santé ; et les établissements d'enseignement supérieur, y compris la formation des diplômés.

Ingénierie, industrie manufacturière et secteur de la construction

Les professionnels de ces secteurs constitueront une importante base de capacités pour la réalisation de l'Agenda 2063, en particulier dans la mise en œuvre des projets phares. L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a estimé que l'Afrique sub-saharienne aura besoin d'environ 2,5 millions de nouveaux ingénieurs.

Dans certains pays, le nombre de diplômés a augmenté de 139% au cours de la période 2009–2014. Au cours de ladite période, le Bénin, l'Erythrée, l'Éthiopie, le Mozambique et le Swaziland ont formé plus de diplômés en ingénierie, en industrie manufacturière et en construction. Cependant, les chiffres absolus

restent faibles dans la plupart des pays (figures 4.6 et 4.7).

Médecins et autres professionnels de la santé

Cf. tableau 4.7.

Établissements d'enseignement supérieur et formation de diplômés

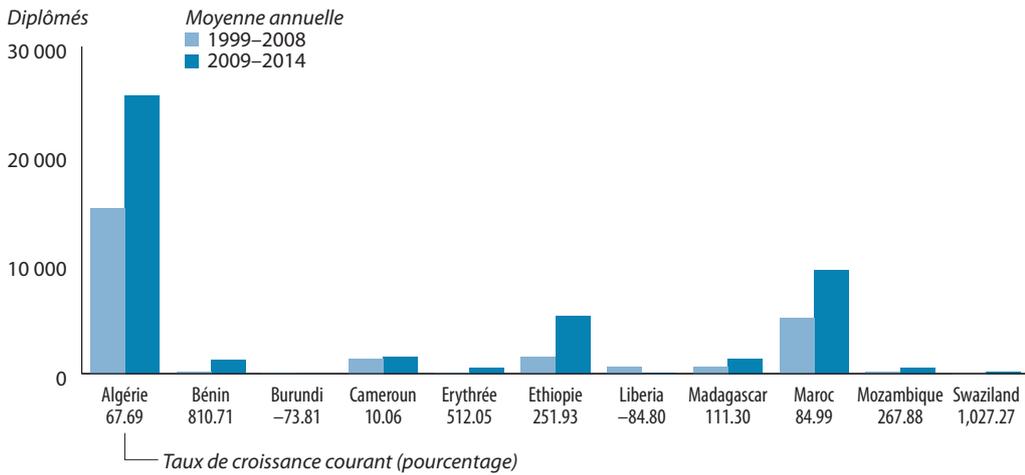
Le tableau 4.8 donne une idée de la formation en cours des diplômés dans le système éducatif africain. (Les données récentes indiquent que le continent compte maintenant environ 2 600 universités, collèges et institutions techniques, au lieu de 2 271, et environ 775 et 226 universités publiques et privées respectivement.)

Condition des jeunes et des femmes en Afrique

Jeunes

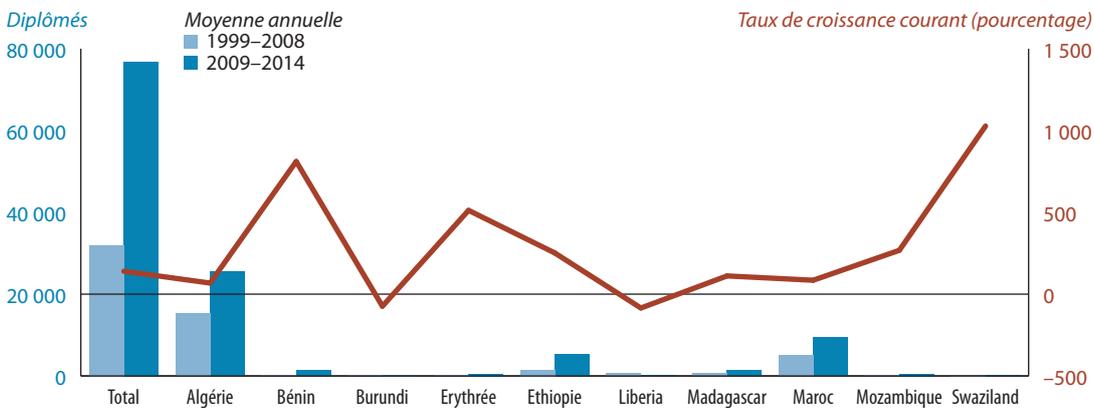
L'autonomisation des jeunes et leur participation est un concept incontesté dans la

Figure 4.6 Nombre et pourcentage des diplômés de l'enseignement supérieur en ingénierie, industrie manufacturière et construction (quelques pays)



Source : Adapté de l'Institut de statistique de l'UNESCO 2015.

Figure 4.7 Exemples illustratifs nationaux de diplômés en ingénierie en Afrique



Source : Adapté de l'Institut de statistique de l'UNESCO (2015).

modernité politique, que ce soit dans les débats économiques et politiques ou dans les discours académiques. Selon le Population Reference Bureau, l'Afrique a une population de 1,136 milliard d'habitants, dont 41 % âgés de moins de 15 ans, et 65 % de moins de 35, soit un dividende potentiel phénoménal, compte tenu de l'amélioration des normes d'enseignement et le renforcement

de l'adoption de la technologie par les jeunes Africains (figure 4.9). Bon nombre d'entre eux se sont distingués comme entrepreneurs, universitaires et dirigeants politiques de renommée mondiale.

L'Afrique dispose de la population la plus jeune du monde et l'Agenda 2063 reconnaît cette cohorte de jeunes comme le dividende

Tableau 4.7 Nombre de médecins, d'infirmiers et de sages-femmes et taux de croissance nécessaire de la main-d'œuvre par rapport aux taux de croissance de la population dans 12 pays africains

Pays	Nombre de médecins, d'infirmiers, et de sages-femmes pour 1000 habitants	Taux de croissance annuel net (%)		Taux de croissance annuel de la population (%)	Taux de croissance annuel de la main-d'œuvre (%)
		Scénario I	Scénario II		
République centrafricaine	0,52	-0,7	-2,3	1,8	13,4
Côte d'Ivoire	0,73	7,5	5,9	2,2	10,4
RDC	0,64	-1,3	-2,9	2,5	11,6
Ethiopie	0,24	8,7	7,1	2,6	20,4
Kenya	1,28	-2,5	4,1	2,4	5,2
Libéria	0,33	4,6	3	4,6	17,7
Madagascar	0,61	4	2,4	3	12
Rwanda	0,48	-1	-2,6	4,9	14,2
Sierra Leone	0,39	1,7	0,1	2,6	16,1
Tanzanie	0,37	4,1	2,5	3,2	16,4
Ouganda	0,81	-2,3	-3,9	2,3	9,4
Zambie	2,15	-3,8	-5,4	2,1	0,5
Total	0,64	3,2	-1,6	2,7	11,6

Source : Adapté de l'Organisation mondiale de la Santé (2015).

Tableau 4.8 Etablissements d'enseignement supérieur en Afrique

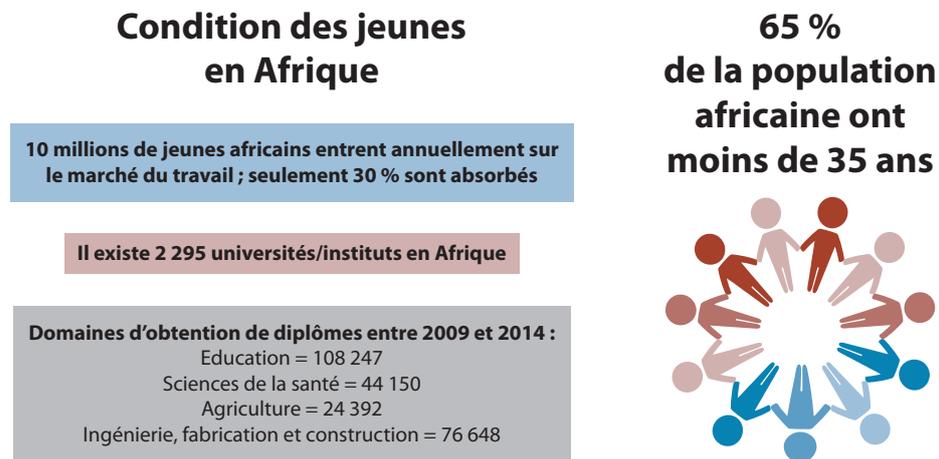
Pays	Universités		Ecoles polytechniques		Colleges		Instituts		Total
	Pub.	Priv.	Pub.	Priv.	Pub.	Priv.	Pub.	Priv.	
<i>Afrique centrale</i>									
Cameroun	8	15	0	3	0	4	0	9	39
République centrafricaine	2		s/o		1		4		7
Tchad	3		s/o		4		7		14
République du Congo	1		1		s/o		1		3
RDC	57		s/o		s/o		106		163
Guinée Equatoriale	1		s/o		s/o		s/o		1
Gabon	3		s/o		6		1		10
Total	75	15	1	3	11	4	119	9	237
<i>Afrique du Nord</i>									
Algérie	35		1		1		s/o		37
Egypte	29	23	0	1	0	9	0	3	65
Libye	16		s/o		1	1	24		42
Maroc	16	7	s/o				s/o		23
République arabe sahraouie démocratique	0				s/o				0
Soudan du Sud	7	7	s/o		1	0	s/o		15
Soudan	46		s/o		10		3		59
Tunisie	35		1		39		108		183
Total	184	37	2		52	10	135	3	424

(continued)

Tableau 4.8 Etablissements d'enseignement supérieur en Afrique (continued)

Pays	Universités		Ecoles polytechniques		Colleges		Instituts		Total	
	Pub.	Priv.	Pub.	Priv.	Pub.	Priv.	Pub.	Priv.		
<i>Afrique australe</i>										
Angola	7	17	0	2	s/o		2	2	30	
Botswana		6		s/o		4		2	12	
Lesotho		2		s/o		s/o		s/o	2	
Madagascar		7		2		7		22	39	
Malawi	5	10	2	0	1	2		s/o	20	
Maurice		4		s/o				5	5	14
Mozambique		13		s/o		s/o		8	22	
Namibie		2		1		4		10	17	
Afrique du Sud		39		s/o		90		5	134	
Swaziland		4		s/o		7		3	14	
Zimbabwe		16		s/o		s/o		s/o	16	
Total	101	27	5		114	2	57	7	315	
<i>Afrique de l'Est</i>										
Burundi		7		s/o		1		1	9	
Comores		1		s/o		s/o		s/o	1	
Djibouti		1		s/o		4		1	6	
Erythrée				s/o		6		1	7	
Ethiopie		65		s/o		85		10	160	
Kenya	34	14	s/o		82		155		285	
Rwanda	3	8	2	3	3	1	1	8	29	
Seychelles		1		1		s/o		s/o	2	
Somalie		113		3		2		7	125	
Tanzanie	11	17		s/o		43		17	88	
Ouganda	12	30		s/o		s/o		4	46	
Zambie	7	19		s/o		s/o		0	1	27
Total	258	88	6	3	226	1	176	9	767	
<i>Afrique de l'Ouest</i>										
Bénin		8		2		6		1	18	
Burkina Faso		3		1		6		4	14	
Cabo Verde		7		s/o		2		2	11	
Côte d'Ivoire		13		s/o		7		9	29	
Gambie		2		s/o		1		1	4	
Ghana	15	47		s/o	1	8	7	11	89	
Guinée		5		s/o		s/o		5	10	
Guinée-Bissau		4		s/o		s/o		1	5	
Liberia	2	6		1		3		5	17	
Mali		4		s/o		2		2	8	
Mauritanie		1		s/o		2		5	8	
Niger		2		s/o		8		1	11	
Nigeria	79	59		108		s/o		s/o	246	
Sénégal	5	7		1		20		5	38	
Sierra Leone		3		1		7		1	12	
Togo		4		s/o		5		s/o	9	
Total	157	119	114		70	8	49	11	528	
Total	775	286	128	9	473	25	536	39	2,271	

Source : Données extraites et compilées par l'équipe de l'ACBF chargée du renforcement des capacités du Nigerian Universities Commission 2015 et Michigan State University (2015).

Figure 4.8 Récapitulatif des principales composantes de capacité des jeunes Africains

Source : Exposé de l'équipe de renforcement des capacités de l'ACBF.

démographique du continent. Mais l'énorme taille de la population des jeunes de l'Afrique ne suffit pas pour garantir son importance dans le développement du continent, dans la mesure où sa condition actuelle menace de la maintenir hors des systèmes de production et de prise de décision. Environ 10 millions de jeunes Africains entrent sur le marché de l'emploi chaque année. Moins de 22 % et de 8 % d'entre eux sont absorbés par les secteurs public et privé africains respectivement. La plupart de ces jeunes sont, soit au chômage, soit exercent un emploi précaire, ou sont des travailleurs autonomes dans le secteur informel africain. Chaque année, environ 300 000 jeunes tentent de quitter l'Afrique pour l'Amérique du Nord, l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Australasie, comme migrants économiques ou réfugiés. Au cours des trois dernières années seulement, environ 10 000 jeunes Africains sont morts en mer, souvent victimes de trafiquants d'êtres humains.

Ce n'est que lorsque l'Afrique investira véritablement dans le développement des capacités et des possibilités de ses jeunes que ces derniers représenteront un véritable dividende.

En outre, en dépit du fait qu'ils sont majoritaires, les moins de 35 ans sont marginalisés dans les sphères politiques, sociales, institutionnelles, économiques et religieuses. Ce qui n'était pas le cas par le passé où les jeunes étaient impliqués dans la défense de grands mouvements qui ont contribué à dessiner le paysage politique africain d'aujourd'hui. Mais la voix de la majorité est opprimée. Bien que les jeunes soient créatifs et innovants, ils ne bénéficient pas de l'appui nécessaire pour traduire leurs rêves en réalité. Les jeunes ne sont pas impliqués dans la planification du développement du continent. Ils ne sont souvent pris en compte qu'après les phases de planification.

Alors que la plupart des pays occidentaux ajustent leurs politiques pour répondre aux besoins des populations vieillissantes, l'Afrique ne module pas ses stratégies pour soutenir et autonomiser une population jeune et enfantine à croissance rapide. Il n'y a pas suffisamment d'accent sur l'élaboration des politiques durables en matière de santé, d'éducation et de systèmes de logement, ou sur l'investissement dans les jeunes en tant

que créateurs, innovateurs et industriels. Par conséquent, les ressources africaines font l'objet d'une pression énorme, notamment, le logement, les services et les moyens de subsistance. Cette pression est aggravée par le fait que 40% de la population vit dans les zones urbaines.

Il faut donc un effort conscient pour obtenir la participation des jeunes – autrement, on serait en train de construire une maison pour quelqu'un qui n'en a pas besoin.

Femmes

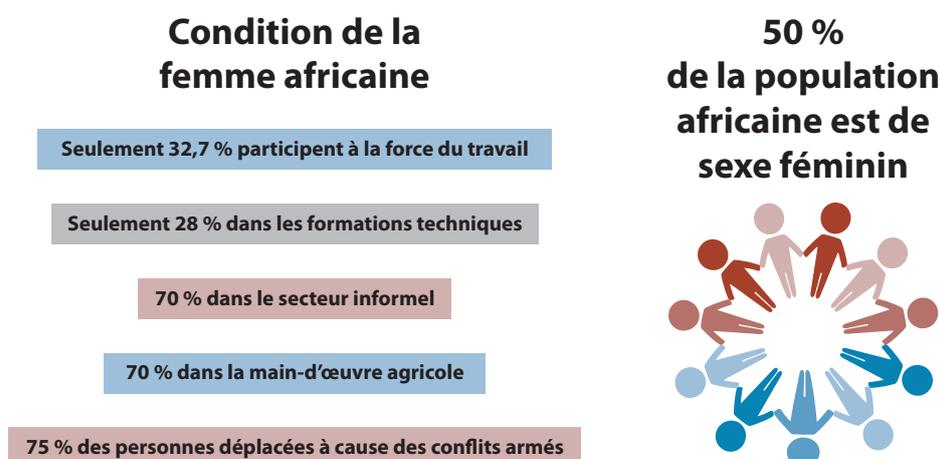
La pléthore de difficultés auxquelles sont confrontées les femmes en Afrique ne sont pas insurmontables. L'Afrique dispose du potentiel pour inverser la tendance en faveur des femmes africaines, à travers des actions claires, ciblées, et engagées. Mais un sentiment d'urgence doit être injecté dans les programmes actuels pour inverser la tendance à l'exclusion et à la vulnérabilité permanentes des femmes africaines, en les impliquant dans les trois dimensions précédentes (voir

la figure 2.1 par exemple). La mise en œuvre de l'Agenda 2063 doit commencer par l'hypothèse qu'il a pour but d'intégrer pleinement les programmes à l'intention des femmes (et des jeunes). De plus, certains domaines sectoriels et techniques de l'Agenda 2063 se prêtent à une attention particulière sur les femmes, en particulier les femmes rurales et les jeunes femmes.

L'Agenda 2063 envisage une Afrique où les femmes jouent leur rôle légitime dans toutes les sphères de la vie, sont à l'abri de la maltraitance et de la discrimination, et sont en mesure de jouir d'une gamme complète de droits sociaux, économiques et politiques. Mais, au regard de la condition actuelle des femmes africaines, ces aspirations saines et nobles ne constituent qu'un leurre.

Les femmes représentent 50 % de la population africaine et 62 % des adultes analphabètes de l'Afrique sub-saharienne. Par conséquent, elles ne sont pas en mesure de saisir les opportunités émergentes pour se lancer dans l'industrie, l'entreprise et

Figure 4.9 Récapitulatif des composantes de capacité actuelles des femmes africaines



Source : Exposé de l'équipe de renforcement des capacités de l'ACBF.

l'innovation. Leur taux de participation à l'activité économique est tout aussi faible : 70 % des femmes sont dans le secteur informel, et seulement 1 femme sur 26 occupe un poste dans la haute direction, contre 1 homme sur 6 (figure 4.10). Dans sept des plus grandes économies d'Afrique, seulement 32,7 % des femmes comptent dans la population active. Les femmes représentent environ 70 % de la main-d'œuvre agricole de l'Afrique et produisent 90 % de produits alimentaires.

La plupart des jeunes et des enfants d'Afrique sont des femmes au potentiel illimité. Les données disponibles montrent déjà qu'elles sont les premières à adopter la technologie et l'innovation. Un investissement massif dans la formation et l'éducation des jeunes femmes africaines pourrait changer le paysage de l'emploi sur le continent et renforcer considérablement l'esprit d'entreprise et d'innovation en Afrique. L'investissement en faveur des filles et des femmes, en particulier en matière d'éducation, de santé génésique, et de lutte contre le mariage précoce, est d'une importance capitale dans la transition démographique de l'Afrique.

Problèmes communs aux jeunes et aux femmes

Il ressort de l'évaluation des besoins en matière de capacité pour la réalisation de l'Agenda 2063 qu'il manque de différentes capacités non techniques dans le cadre de la dimension 1, en particulier, en ce qui concerne les capacités pour transformer et les capacités pour diriger (avec quelques exceptions-encadré 4.1). Il faut surtout relever l'absence flagrante des jeunes et des femmes dans les rôles de direction et de décision, et un déséquilibre dans la démographie de l'emploi des principales institutions. Cette situation peut avoir trois explications possibles : le manque d'emploi et d'appui en faveur des jeunes et des femmes à travers le pipeline d'emplois

Encadré 4.1 Pratiques de renforcement des capacités prometteuses en Afrique : Quelques exemples

- Le Parlement du Rwanda est à 64 % constitué de femmes.
- En 12 ans, le nombre d'universités éthiopiennes est passé de deux à 34 en 2012.
- Le Centre Songhaï du Bénin promeut de manière innovante, l'agriculture, l'esprit d'entreprise des jeunes, et le développement durable.

Source : Nations unies (2013), Burnett (2014) et Modernizing Extension and Advisory Services (n.d.).

des institutions ; une attention insuffisante accordée au renforcement des capacités des jeunes et des femmes pour diriger et gérer ; et la réticence pour créer de réelles opportunités permettant aux jeunes et aux femmes d'assumer des rôles de direction.

Les principales structures et postes de décision en Afrique (y compris dans l'UA) sont en grande partie occupés par des hommes au milieu de la cinquantaine et plus. Ce qui ne reflète pas la composition démographique du continent. Il s'agit là d'une grave lacune, non seulement en raison de la faible représentation des jeunes et des femmes, mais surtout le fait que l'étrécissement de la composition de ces structures les rend incapables de répondre aux besoins et aux aspirations des jeunes et des femmes. Cet état des choses peut être dangereux en fin de compte.

Capacités de coordination

L'équipe de renforcement des capacités a aussi examiné « les capacités de coordination » dont l'Afrique a besoin pour promouvoir et protéger ses intérêts, en particulier dans le

monde globalisé d'aujourd'hui, marqué par l'omniprésence des intérêts des acteurs mondiaux. Elle est arrivée à la conclusion qu'en Afrique, 10 capacités de coordination doivent encore faire l'objet de développement. Il s'agit des capacités pour :

- assurer la sécurité du continent.
- parvenir à une véritable appropriation des fonds et des ressources naturelles de l'Afrique.
- recourir à la technologie par satellite de l'espace extra-atmosphérique pour assurer le suivi des ressources de l'Afrique.
- approprier les médias et les communications de l'Afrique, et contrôler sa propre histoire.
- financer à partir de ses propres ressources, ses activités de développement, y compris celles des institutions intergouvernementales.
- approprier et gérer ses mécanismes monétaires.
- négocier d'une seule voix avec les acteurs mondiaux.
- utiliser, analyser et générer ses propres données.
- promouvoir et optimiser la technologie et l'innovation pour permettre à l'Afrique de prendre de l'avance sur certaines courbes d'évolution mondiales.
- développer et assurer une véritable base idéologique africaine de l'Agenda 2063. Cette capacité doit avoir pour objectif de renforcer la fierté ; la croyance ; les actions engagées ; et l'appropriation collective par tous les Africains ; de promouvoir un

nouveau programme de solidarité africaine ; et d'encourager la libre circulation des Africains dans le continent.

L'absence ou le manque de capacité continentale africaine dans la plupart de ces domaines est un sérieux obstacle à la réalisation des dimensions de transformation de l'Agenda 2063.

Capacités en matière de technologie et d'innovation : Les nouvelles capacités d'avant-garde

La technologie – en particulier les TIC – est un important domaine nécessitant un renforcement des capacités pour la réalisation de l'Agenda 2063. Des perturbateurs « positifs » à croissance rapide changeront très probablement et significativement la vie humaine et l'ensemble des capacités sociales, à compter d'un très proche avenir (tableau 4.9).

L'équipe de renforcement des capacités estime que cinq principales technologies peuvent permettre à l'Afrique de développer considérablement ses capacités pour la réalisation de l'Agenda 2063. Elle les présente dans un document intitulé *Compétences techniques essentielles en Afrique : Les principales dimensions de capacité nécessaires pour le premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063*.

Diaspora africaine

La diaspora africaine est en pleine croissance dans presque toutes les parties du globe. Il est donc question d'établir un rapport entre les enfants nés à l'étranger et les valeurs et la vision de l'Afrique, notamment l'idéologie panafricaniste.³

Les chiffres de la base de données de l'Organisation pour la coopération économique et

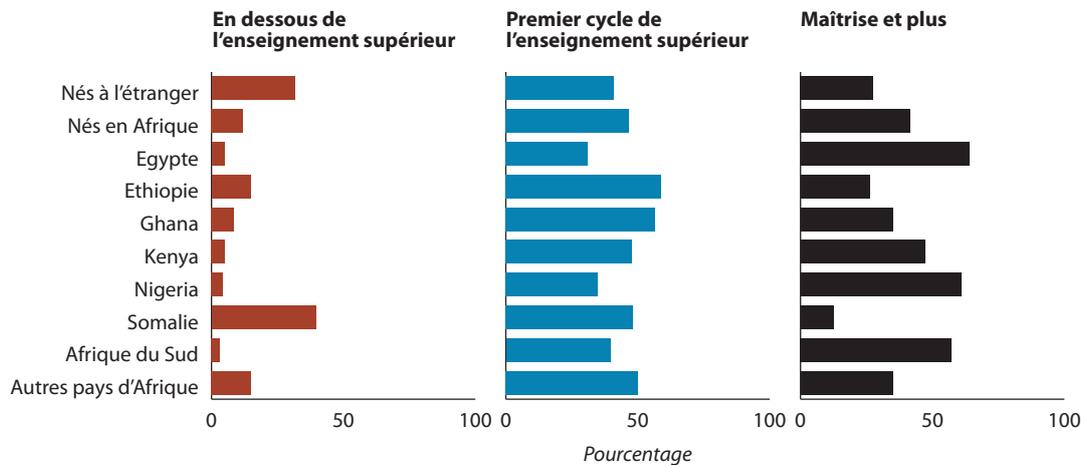
Tableau 4.9 Pénétration du mobile en Afrique

2015 : Où en sommes-nous ?	Estimations : 2063
Population mondiale : 7,25 milliards Population africaine : 1,1 milliard Pénétration de l'Internet dans le monde : 3,1 milliards / 40 % de la population Pénétration de l'Internet en Afrique : 308 millions / 26,6 % de la population Abonnements mondiaux au mobile unique : 3,7 milliards Abonnements africains au mobile : 726 millions / 66 % de la population	Population mondiale : 9 milliards Population africaine : 2,4 milliards

Source : Nations unies (2015) et Chiumia (2014).

Note : Le McKinsey Global Institute prévoit que 12 technologies perturbatrices modifieront les systèmes sociaux et économiques mondiaux, et que les dirigeants économiques et politiques doivent comprendre les technologies qui auront une importance pour eux, et se préparer en conséquence. Il y a d'abord l'Internet mobile, qui devient de plus en plus abordable, dans la mesure où les appareils mobiles deviennent des dispositifs informatiques plus performants.

Figure 4.10 Quelques profils de formation des Africains à l'étranger par pays de naissance, 2008–2012



Source : Gambino, Trevelyan, et Fitzwater (2014).

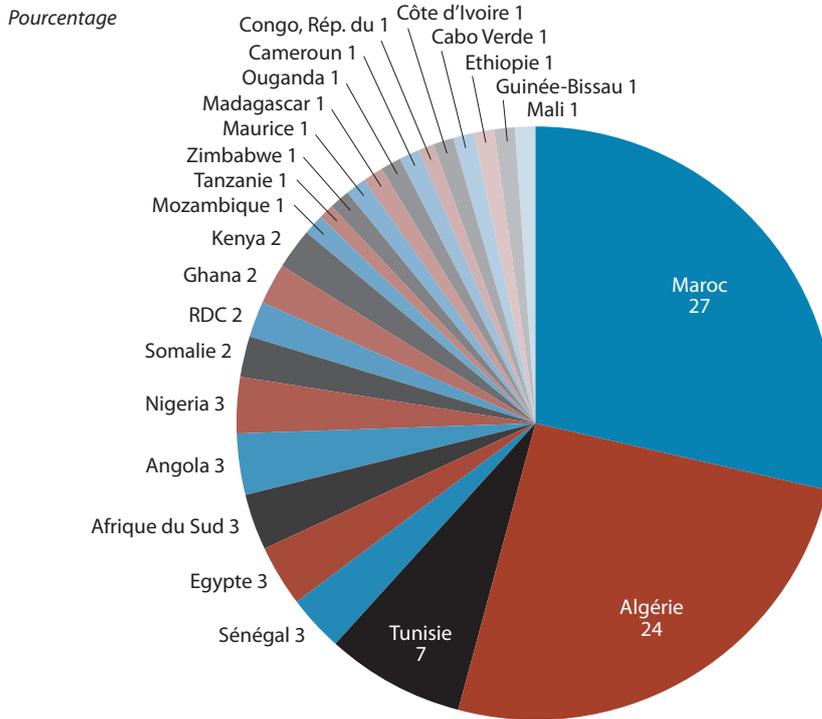
de développement sur les immigrés montrent que l'Afrique occupe le premier rang des continents qui perdent leurs citoyens hautement qualifiés à travers la migration : 10,2% d'entre eux sont des migrants.⁴ La figure 4.11 présente un aperçu ciblé de la formation des migrants.

Les chiffres suivants mettent en évidence le nombre de citoyens de la diaspora.

Actuelle énigme du développement de l'Afrique : Les capacités comme maillon manquant pour la réalisation de la vision de l'Agenda 2063

Dans l'évaluation des capacités nécessaires pour la réalisation de l'Agenda 2063, il a été relevé que les résolutions du Sommet de l'Organisation de l'unité africaine de

Figure 4.11 Diaspora africaine en Europe (Quelques pays)



Source : Extrait et compilé sur la base de Dumont, Spielvogel et Widmaier (2010).

1963 ont énoncé et élaboré des stratégies d'approche pour la recherche des solutions à certains problèmes auxquels l'Afrique est encore confrontée. Cette situation dénote un déphasage entre les capacités de planification et d'imagination et les capacités d'exécution. Ce déphasage s'explique naturellement par le manque de détermination intérieure et les distractions extérieures.

Les institutions mises en place n'ont pas pleinement répondu aux attentes en matière de production des résultats de développement. Pire, les catalyseurs de la croissance ou du marasme économique de l'Afrique ne proviennent souvent pas du continent africain. Chose plus troublante encore, l'Afrique semble se contenter des progrès lents et des taux de croissance faibles. Ce qui soulève la

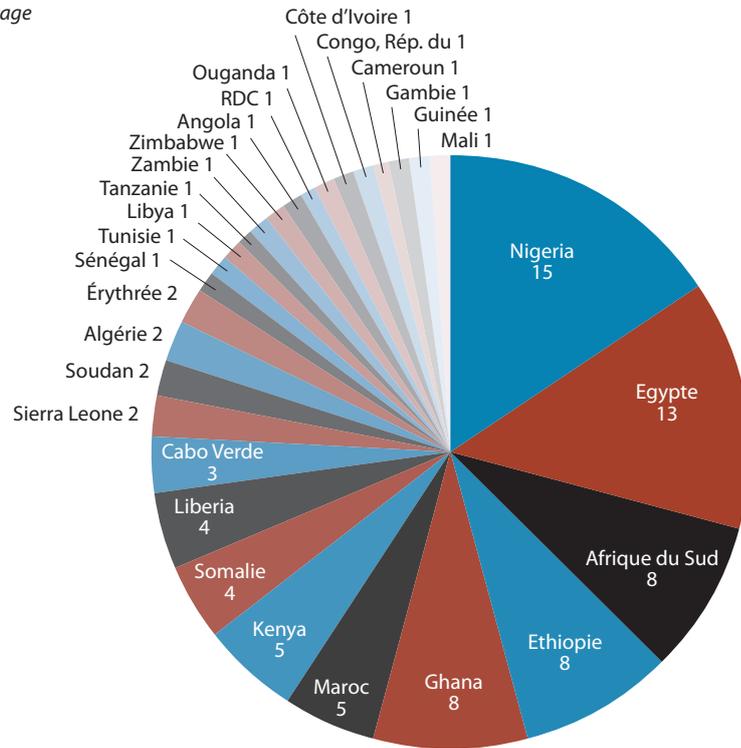
question sur les normes recherchées par ses peuples.

Il semble par conséquent que l'Afrique n'a pas été entièrement libérée, et qu'elle se laisse flatter et amadouer par des slogans occidentaux comme « la renaissance africaine » qui amènent le continent à sombrer dans la paresse et à croire que l'objectif a déjà été atteint.

Bien que l'Afrique soit un continent doté d'immenses richesses, ses habitants vivent dans la pauvreté. Ce qui n'a pas toujours été le cas. Lorsqu'elle est unie, l'Afrique a la réputation de renaître des cendres des situations difficiles, d'abord contre le colonialisme et maintenant contre le nouvel ennemi, à savoir, la pauvreté. Il est donc

Figure 4.12 Diaspora africaine aux Etats-Unis d'Amérique (Quelques pays)

Pourcentage



Source : McCabe (2011).

important de trouver une cause fédératrice pour créer une dynamique capacitaire semblable, afin de faire avancer la réalisation de l'Agenda 2063, tout comme ce fut le cas pendant la colonisation. Une telle cause contribuera à souder le continent, et à inculquer à ces populations le sentiment d'urgence pour la réalisation de l'Agenda 2063 dans son ensemble. Ces occidentaux peuvent cesser de se préoccuper des problèmes de l'Afrique, par exemple, en mettant l'accent

sur le manque de capitaux, le manque d'infrastructures, ou l'utilisation inefficace des ressources, comme des questions à aborder séparément.

Pour une véritable « renaissance » de l'Afrique, il lui faut un programme de changement de mentalité et d'appropriation, une histoire positive et en conséquence, un résultat réel et productif. Le continent manque des capacités pour réaliser ce rêve.

5

RECOMMANDATIONS

Le chapitre 4 montre qu'un changement fondamental est nécessaire dans la psyché africaine. Tel que formulé, l'Agenda 2063 constitue un cadre de réalisation de la vision de l'UA. Mais, pour que l'ensemble de la vision se traduise en réalité, elle doit être ancrée dans un paradigme, une identité et une idéologie existentiels plus profonds. Il est donc nécessaire de veiller à ce que, parallèlement à la mise en œuvre des programmes et projets prioritaires, des mesures conscientes soient prises pour inculquer aux Africains les normes et les valeurs qui sous-tendent le changement de mentalité nécessaire pour réaliser la vision de l'UA. Il faut de toute urgence concevoir et articuler une motivation idéologique convaincante pour rassembler les Africains autour des impératifs de réalisation de l'Agenda 2063 pour la transformation, en vue de l'avènement de « L'Afrique que nous voulons ».

Adapter les institutions

Institutions régionales et continentales

L'Agenda 2063 prévoit un continent qui veille à programmer, à parler et à agir comme *un seul homme* : un continent posant des actions de performance en ce qui concerne la réalisation des aspirations, des attentes et des intérêts collectifs de ses citoyens. Ces attentes nous obligent à réexaminer les institutions continentales, régionales et nationales en vigueur en vue de répondre à la question de savoir si elles sont adaptées.

Le paysage institutionnel des organisations régionales et continentales est bondé, et

l'impact des contributions correspond rarement à leur nombre sans cesse croissant. Il faut envisager un peu de *rationalisation* dans le cadre de l'Agenda 2063.

Plus précisément, leurs *mandats* doivent être clarifiés et harmonisés, et les querelles intestines et les doubles emplois réduits. Sur le plan opérationnel, un certain nombre de leurs *fonctions et systèmes de travail* nécessitent un réaménagement, afin que les organisations soient plus axées sur les résultats et moins bureaucratiques. Ces mesures sont tributaires d'une meilleure *gouvernance et des capacités d'exécution*. Il pourrait être nécessaire, par exemple, de baisser les coûts des transactions qui découlent de « processus d'organisation des événements » comme les réunions (auxquelles prennent souvent part, les experts, les ministres et les chefs d'Etat et de gouvernement).

Fait d'une importance cruciale, de nouvelles voies et moyens doivent être trouvés pour renforcer *la mise en œuvre de l'Agenda 2063* : la concentration, le S&E, les capacités et la responsabilité par rapport aux résultats. Les *capacités humaines et la dotation en personnel* des institutions régionales et continentales doivent s'appuyer sur des « panafricanistes » qualifiés. Des programmes pourraient aussi être organisés pour inculquer des attitudes panafricanistes aux personnels des divers organes et secrétariats.

Au cours des cinq prochaines années, les organisations doivent mettre à jour ou entreprendre les *réformes de transformation institutionnelles* inspirées par la vision de l'Agenda 2063 et ses sept aspirations (voir

tableau 3.1). Dans le même ordre d'idées, les politiques de recrutement des organisations doivent être profondément réorientées en vue d'*augmenter la proportion des jeunes* (homme et femme).

Institutions spécialisées

CUA. La CUA doit être de toute urgence *restructurée* en vue des meilleures capacités, pour conformer sa structure à l'esprit et la lettre de l'Agenda 2063 et du premier plan décennal de sa mise en œuvre. Il faudra *rationaliser ses systèmes de travail*, en réduisant le nombre de ses départements et en décentralisant ses responsabilités.

Il faut envisager d'autoriser le Président de la CUA à exercer *plus de pouvoirs en tant que principal responsable*, doté des pleins pouvoirs pour gérer la Commission (jouissant du droit de récompenser ou de sanctionner les personnels et les cadres supérieurs, le cas échéant). Une autre proposition fondamentale consiste à faire réexaminer l'*Acte constitutif* par une commission coiffée par le PAP (composée des chefs d'Etat et de gouvernement, des conseillers et des cadres des REC).

Enfin, la CUA pourrait devenir le *principal organe exécutif* du Conseil exécutif en ce qui concerne les décisions de l'Assemblée. (Cette mutation doit prendre en considération la proposition de rationalisation de la Commission.)

CER. Il faudrait envisager la transformation des CER en composantes intégrantes de l'UA, faisant office de commissions régionales de l'UA. Ce rôle des CER permettra de renforcer la cohérence dans la planification, la mise en œuvre, et la prise de décision. Il implique aussi que les décisions et les avis des CER seront en fin de compte adoptés au niveau continental, lors des sommets de l'UA. Un cadre et des mécanismes détaillés devront être élaborés.

Les CER doivent être rebaptisées pour refléter l'orientation régionale de leurs rôles et responsabilités dans le contexte organique global de l'architecture institutionnelle continentale de l'UA. Il faut envisager de réduire le nombre des CER de huit à cinq, chacune représentant une région de l'UA.

NEPAD. Le rôle du NEPAD dans le contexte de l'Agenda 2063 doit faire l'objet de discussion, en tenant compte des idéaux du NEPAD originel, du fonctionnement actuel de la CUA, et d'autres institutions du secrétariat.

MAEP. Il faut envisager de transformer l'adhésion volontaire au MAEP en obligation, compte tenu du large consensus à travers le continent sur l'importance de la gouvernance démocratique. Il faut envisager de le rebaptiser afin de mieux refléter son rôle en tant qu'organisme de promotion de la gouvernance.

PAP. Il serait révolutionnaire de voir le PAP assumer ses fonctions de pouvoir législatif, comme initialement prévu. En termes de perspective, des réformes et une évaluation des capacités plus approfondies seraient nécessaires au cours des prochaines années.

Repartir les rôles et les responsabilités en vue de la réalisation de l'Agenda 2063

Organisations régionales et continentales

Le tableau 5.1 pourrait servir de point de départ nécessaire pour la répartition des rôles et des responsabilités entre la CUA, le PAP, les CER, le MAEP, le NEPAD et d'autres parties prenantes, dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Les rôles et les responsabilités des organisations dans la mise en œuvre de cet Agenda sont présentés dans les figures qui suivent.

Tableau 5.1 Répartition des rôles et responsabilités

Critère	Exemples de domaines d'application
Orientation de la politique continentale	Vision de la politique de transformation de l'Agenda 2063 et des programmes d'action connexes
Conception de la mise en œuvre et exécution	Répartition et suivi programmatique des sept aspirations
Examen de la subsidiarité	Activités à insérer dans les différents niveaux et stades des régions/pays
Dimension interrégionale	Aspects concernant le renforcement de l'engagement et les implications transcontinentales au plus haut niveau de la volonté politique continentale
Expertise substantielle en matière de capacité	Capacités d'exécution avérées, compte tenu de la nature de la question
Efficacité des modalités de fonctionnement	Systèmes et processus de travail affinés en vue d'améliorer les résultats / effets
Pouvoirs du mécanisme de gouvernement pour assurer l'application / la mise en œuvre	Voir si la question se pose au niveau mondial, social, culturel, économique, politique, intercontinental, ou si elle a trait à la paix et la sécurité
Efficacité de la boucle de liaison par rapport aux Etats membres	Sur une préoccupation précise
Sensibilisation des autres groupes d'intervenants concernés par la question	Sur une préoccupation précise
Aptitude à accorder la grande importance nécessaire à la question concernée	Questions nécessitant un sentiment d'urgence

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

Figure 5.1 Rôles et responsabilités de la CUA

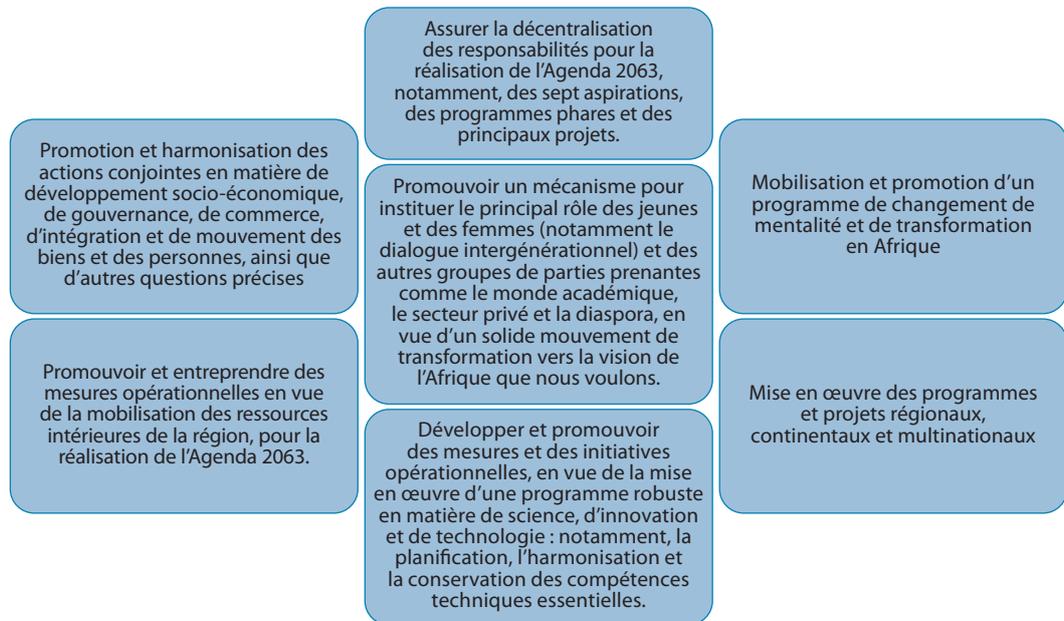

Source : Équipe de renforcement des capacités de l'ACBF.

Autres parties prenantes

La répartition des rôles et des responsabilités doit promouvoir une plus large appropriation, permettant à d'autres parties prenantes d'aider à mettre en œuvre les programmes phares et d'autres initiatives.

Le secteur privé (opérateurs économiques) doit jouer les principaux rôles d'organisation des programmes phares et d'autres grands projets, et un rôle de premier plan dans la promotion de la mobilisation des ressources du secteur des entreprises et dans les investissements dans l'innovation et les nouveaux

Figure 5.2 Rôles et responsabilités des CER



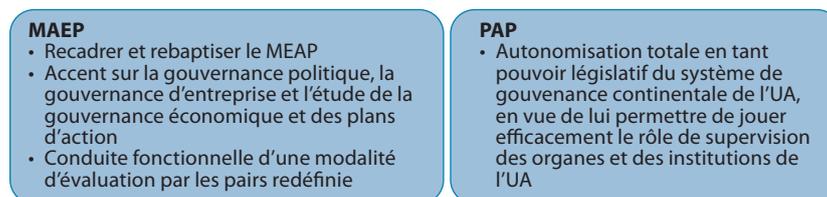
Source : Équipe de renforcement des capacités de l'ACBF.

Figure 5.3 Rôles et responsabilités de l'Agence du NEPAD



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

Figure 5.4 Rôles et responsabilités du MAEP et du PAP



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

produits. Le monde académique doit jouer un rôle avant-gardiste dans la transformation et la réorientation de l'éducation, et dans l'élaboration d'un programme éducatif continental autour des trois dimensions, aidant ainsi à inculquer un esprit panafricain aux jeunes. En ce qui concerne les OSC, elles doivent plaider pour le changement de mentalité et un programme d'appropriation africaine, notamment, la mise en œuvre et la domestication de l'Agenda 2063 au niveau national ; la contribution à l'examen et le suivi les activités axées sur les populations de base ; et le suivi en vue de déterminer si les objectifs sont atteints ou pas.

Les organisations confessionnelles doivent jouer un rôle de premier plan dans l'enseignement de l'éthique, de la morale et des valeurs, tandis que les think tanks doivent mettre l'accent sur la recherche, la production et la collecte de données, l'analyse du futur, et la planification de scénarios. Les organisations des jeunes seront bien placées pour programmer et mettre en œuvre les programmes de l'Agenda 2063, tout comme les organisations féminines dans leurs domaines d'intérêt.

La diaspora peut contribuer à la mise en œuvre des priorités et des initiatives de l'Agenda 2063, en particulier, l'exécution des projets phares, et à la mobilisation des ressources. Enfin, les célébrités africaines, notamment les personnalités sportives et culturelles, seront d'excellents ambassadeurs de la vision de transformation de l'Afrique.

Renforcement des capacités de mise en œuvre

Pour renforcer l'adoption, l'utilisation et la coordination des principales capacités de mise en œuvre, les approches suivantes sont proposées.

Mettre en place, immédiatement, un organisme central. Il aura pour mission de faire avancer les dispositions et de renforcer la mobilisation pour l'exécution des travaux d'urgence programmés au cours du premier plan décennal, notamment :

- la domestication de l'Agenda 2063 : en appuyant et en encourageant les Etats membres à préparer « des cadres nationaux de mise en œuvre de l'Agenda 2063 », en vue d'en améliorer la domestication.
- la création d'un mouvement pour la promotion de la sensibilisation sur l'Agenda 2063.
- l'encouragement de la décentralisation afin de promouvoir l'inclusion d'autres parties prenantes comme les jeunes, les femmes, et le secteur privé.
- le recours aux universités existantes et aux Etats membres pour assigner aux institutions nationales d'enseignement supérieur, la tâche d'élaboration des programmes sur le panafricanisme.
- l'évaluation des capacités dans quelques pays des cinq régions du continent.

Adopter une approche bien décentralisée pour le premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 dans son ensemble. Un plan décentralisé de mise en œuvre doit être formulé, discuté et adopté. Il doit refléter l'idée que les responsabilités sur le fond de la réalisation des objectifs et aspirations doivent, être comprises par les pays africains, les CER et d'autres organisations régionales, et dûment portées à leur crédit. Ce plan doit s'appuyer sur la subsidiarité des régions et des Etats membres.

Impliquer les principaux groupes de parties prenantes. Outre les institutions intergouvernementales, il est nécessaire d'identifier des

groupes de parties prenantes, de négocier avec eux, « d'obtenir leur participation », et de leur accorder l'importance nécessaire (y compris l'identification de leurs mesures incitatives), pour mener des actions. (Ces groupes comprennent les « autres parties prenantes » de la section précédente.)

Identifier les activités du programme du premier plan décennal de mise en œuvre. Cette opération permettra d'identifier et de mobiliser progressivement les ressources et les principales capacités, en se servant du plan décennal nouvellement adopté comme base. Elle permettra aussi de centraliser et de coordonner les capacités mises à disposition par les acteurs à impliquer dans la réalisation de chaque objectif et priorité, et donnera l'occasion d'inclure ou d'étoffer d'autres objectifs et priorités déterminés par région, par pays ou par groupe de parties prenantes.

Renforcer les capacités pour une meilleure appropriation, par la préparation des documents de « l'Agenda national 2063 ». Pour permettre de domestiquer l'Agenda 2063, il faut envisager d'inviter les pays intéressés à préparer de toute urgence les documents de l'Agenda national 2063. Ces documents illustreront bien les dispositions énoncées dans les documents produits au niveau continental, y compris des extraits du plan de mise en œuvre des premières années, et présenteront des réflexions de synthèse sur les propres priorités de chaque pays. Certains pourraient être traduits en langues locales, afin de renforcer les capacités pour une meilleure appropriation et une bonne synchronisation des initiatives prioritaires. Il est aussi nécessaire de mettre au point des moyens pratiques pour obtenir des financements, en vue d'empêcher le détournement des idées originelles africaines par d'autres nations.

Promouvoir une nouvelle conviction, un changement de mentalité, et un engagement

ainsi qu'une confiance africains pour bâtir un nouvel avenir à compter d'aujourd'hui. Le changement de mentalité et la transformation d'appropriation soulignés dans la résolution des chefs d'Etat africains lors de leur dernier sommet en Afrique du Sud, est sans doute la plus importante dimension stratégique de l'Agenda 2063 (voir encadré 2.1). Dans la mesure où cette opération nécessite une base idéologique appropriée des Africains à travers la sensibilisation, le développement d'un engagement/la familiarisation, entre autres, la réflexion et la préparation du contenu doit être lancées à la fois, en s'appuyant sur les groupes des parties prenantes, les principaux leaders d'opinion, les ardents panafricanistes et les établissements institutionnels africains. L'urgence de ces opérations pour des approches durables, à travers la négociation des capacités/la lutte contre le manque de capacité, le renforcement des capacités de renseignement tactiques, ne saurait être sous-estimée.

Promouvoir le changement de mentalité et les capacités de transformation

Le tableau 5.2 présente en détail quelques-unes des principales actions nécessaires.

Faire des jeunes un pilier central en matière de capacité

- Mettre en place des mécanismes de transfert de responsabilité des aspects du pilotage et de la planification de l'Agenda 2063, relatifs aux jeunes.
- Tirer parti de la valeur et probablement des rendements élevés des jeunes, ainsi que des créneaux où leur potentiel réel doit être encore pleinement exploité pour la culture du développement en Afrique, aux fins

Tableau 5.2 Le changement de mentalité et les capacités de transformation

Catalyseurs de transformation de l'Agenda 2063	Actions indicatives
Changement de mentalité Systèmes de valeurs africains Perspective panafricaine Paradigme de développement de l'Afrique Démonstration de la solidarité africaine	Elaborer et adopter un système de valeur africaine et un concept panafricain qui transcendent les cultures, les traditions, et les frontières physiques Inculquer ces valeurs à la population africaine, notamment, dans les écoles, les familles et les lieux de travail Inculquer ces valeurs dans le cadre du système social dès la naissance (ces valeurs ne doivent pas être un ajout, mais plutôt un aspect fondamental de la vie de tous les Africains) Accélérer le processus d'intégration interpersonnelle (les pays ne se prêtent pas à l'intégration, contrairement aux populations) Tirer des leçons de l'histoire des luttes pour la libération – partager « les facteurs qui les ont rendues possibles » et promouvoir une culture de changement autonome
Conscience de soi et confiance en soi	Enseigner les valeurs et l'histoire africaines à tous les niveaux Considérer l'histoire africaine et les problèmes actuels comme une responsabilité et une préoccupation, en vue de la réalisation de l'Agenda 2063 Etablir des alliances et des réseaux sociaux pour promouvoir l'unité, l'abnégation, et la solidarité entre les Africains
Culture de performance et d'évaluation	Encourager les particuliers à avoir un sens du devoir et de responsabilité vis-à-vis du bien commun. L'Agenda 2063 exige de chacun de travailler 24h/24 et 7j/7 Promouvoir la culture de motivation, des objectifs et de la collaboration
Appropriation du programme de développement de l'Afrique	Réduire l'écart entre la direction et le peuple pour créer l'espoir, l'appropriation, et la pertinence par rapport à l'Agenda Promouvoir l'Agenda auprès de tout le monde, et prêcher par l'exemple. Par exemple, le leadership ne peut pas vivre deux vies, l'une simple, et l'autre élitiste, juste pour récolter les suffrages Traduire les messages de l'Agenda 2063 en une langue simple relative aux points sur lesquels les gens accordent de l'important dans leurs groupes de parties prenantes. Il s'agit par exemple de l'utilisation des « appels à l'action » et de la promotion des principes de représentation comme « motivation, intention, et collaboration » Veiller à ce qu'à travers la sensibilisation, chacun perçoit son rôle dans la réalisation de l'Agenda 2063, et les potentiels avantages qu'il en tirera
Leadership responsable, compétitif et transformatif	Etre futuriste et bien informé, pas seulement en ce qui concerne les questions d'aujourd'hui ou d'hier. Les dirigeants doivent exprimer non seulement la vision de leur pays, mais celle du continent Promouvoir un leadership compétitif à tous les niveaux et en tout temps (pas seulement pour gagner les élections). La compétitivité du continent sera la somme de la compétitivité de ses dirigeants. Intégrer le système de valeurs africaines d'unité, de sacrifice et l'intérêt du bien commun, pas seulement celui de l'Etat-nation
Institutions adaptées	Mettre en place des institutions adaptées Harmoniser et rationaliser les institutions Renforcer les mandats institutionnels et les modes d'exécution et mettre fin au culte des individus (comme on observe maintenant) Enseigner les valeurs institutionnelles pour appuyer la mise en œuvre de l'Agenda, et non la volonté des particuliers qui sont de passage
Appropriation de la marque et de l'histoire africaines	Elaborer un programme de sensibilisation (soit au niveau régional, soit au niveau national) sur l'Agenda 2063, pour toucher toutes les couches de la société Concevoir des messages pertinents qui seront partie intégrante d'un programme de sensibilisation et de communication sur l'Agenda 2063 Nommer des « envoyés de développement » pour l'Agenda 2063 pour défendre ses principes de base (pas seulement la paix et la sécurité) Encourager les universités à mener des recherches et à produire des publications, ainsi qu'à raconter l'histoire africaine à l'auditoire africain et au reste du monde (sentie, vue, racontée, vécue et écrite par nous-mêmes). Cet exercice peut se faire sous la forme de concours de rédaction, etc.
Etats et institutions de développement capables et démocratiques	Mettre les individus au centre du développement Concevoir l'évolution en termes de développement humain Définir et mettre en œuvre des normes de développement humain plus contraignantes que les Objectifs du millénaire pour le développement / Objectifs de développement durable Avoir le courage de refuser une aide qui ne cadre pas avec les priorités du continent Mettre en œuvre des programmes à long terme et à grand impact, qui contribuent aussi à créer des emplois
Utilisation des ressources africaines	Déterminer les ressources continentales, régionales et nationales de l'Afrique Dresser la carte intergénérationnelle des ressources humaines du continent, de leurs compétences et de leur expertise, et indiquer la manière dont elles peuvent contribuer à mettre en œuvre l'Agenda 2063 Déterminer le nombre d'Africains de la diaspora, les ressources à leur disposition, ainsi que leurs compétences et leur expertise, et indiquer la manière dont ils peuvent contribuer à mettre en œuvre l'Agenda 2063 Utiliser parcimonieusement les ressources financières actuelles ; éviter le gaspillage et les projets « politiques » ne profitant qu'à quelques individus

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

d'une « redéfinition » du développement et de l'autonomisation des jeunes.

- Utiliser les canaux des jeunes africains pour renforcer leur sensibilisation, en vue de promouvoir leur appropriation de l'Agenda, ainsi que leur implication dans cette opération.
- Recruter davantage de jeunes dans les institutions continentales, régionales et nationales.
- Promouvoir le développement des capacités et une culture d'apprentissage qui permette une plus grande application de formes de connaissances locales, l'adaptation des connaissances étrangères et leur domestication, et la diversification des sources de connaissances et d'information, en vue de concevoir des programmes de leadership et d'autonomisation des jeunes.
- Promouvoir l'accès aux outils, connaissances, stratégies, informations, expériences, et nouvelles technologies, ainsi que leur échange, afin d'accroître et de renforcer la participation des jeunes à la vie économique, sociale et politique de leur pays.
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes de création d'emploi des jeunes et d'amélioration de leur esprit d'entreprise, le long des chaînes de valeur, en partenariat avec les secteurs public et privé dans les domaines d'importance.
- Renforcer la formation professionnelle, la formation des diplômés, la formation au niveau supérieur, ainsi que la formation sur le tas, afin de s'assurer que les qualifications scolaires sont mieux adaptées pour répondre aux besoins du marché de l'emploi et pour le renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises africaines.
- Créer et renforcer des plates-formes de dialogue social tripartite entre les syndicats, les organisations patronales et les organisations des jeunes.
- Renforcer les capacités des gouvernements africains et des organes et institutions de l'UA pour obtenir la participation des jeunes africains dans huit domaines :
 - l'accélération de la transformation de l'Afrique par le renforcement de la confiance en soi, soit en réécrivant l'histoire du continent, soit écrivant une nouvelle histoire du panafricanisme et de la renaissance africaine.
 - le renforcement des économies de la connaissance et de l'innovation africaines à travers des partenariats innovants transversaux et multisectoriels qui permettent de résorber le déficit de compétences, en mettant en place des réseaux de connaissances.
 - la participation au fonctionnement des organes et des institutions de l'UA, et aux processus de prise de décision.
 - la participation à l'intégration régionale, aux processus de prise de décision, et à la formulation de la stratégie nationale.
 - l'implication dans les questions civiques, notamment, les droits de l'homme et la gouvernance ; le développement et la gouvernance rurale ; la consolidation de la paix à la lumière du renforcement de la radicalisation des jeunes et de la politisation de la foi ; et le développement urbain et la gouvernance dans un contexte d'urbanisation rapide et parfois chaotique.

- l'implication dans la justice environnementale, le changement climatique, et la gestion des ressources naturelles.
- la participation à l'économie, notamment au travail autonome et à la création d'emplois dans les infrastructures ; aux services financiers ; au commerce et industrie ; aux TIC et autres technologies ; ainsi qu'à l'agriculture et aux industries relatives à l'agriculture.
- la participation aux industries extractives, y compris, à l'enrichissement des matières premières, à travers des politiques au contenu local (approvisionnement local), c'est-à-dire, le renforcement des capacités qui permettent à l'Afrique de cesser d'être un continent riche en ressources mais relativement pauvre.
- Mettre en place des processus pour renforcer les capacités des jeunes et des femmes pour diriger et gérer les institutions et les processus.
- Lancer la mise en œuvre de l'Agenda 2063 dans le but de rationaliser et d'intégrer des programmes en faveur des femmes.
- Focaliser les institutions sur le secteur agricole – la chaîne de valeur complète, de la production à la distribution – en tirant parti des compétences, des connaissances et de l'engagement des femmes rurales africaines. (En disposant de meilleurs moyens de subsistance, les femmes peuvent avoir accès aux soins de santé et assurer à leurs enfants l'éducation et une meilleure nutrition). Il faudra par conséquent :
 - poursuivre des programmes visant à appuyer et à fortifier les agriculteurs, les entrepreneurs et les industriels de sexe féminin, afin qu'ils tirent parti du potentiel des femmes en tant que leaders et innovateurs dans le secteur agricole.
 - laisser la direction de la révolution verte africaine entre les mains des femmes rurales africaines.
- Renforcer les capacités des femmes en matière de STIM.

Faire des femmes un pilier central en matière de capacité

- Transformer les institutions de l'UA au cours des cinq prochaines années afin d'y refléter la démographie du continent, en particulier, en veillant à ce que les femmes (et les jeunes) accèdent à la direction des principaux processus et structures des institutions de l'UA.
- Engager les Etats membres dans les cinq prochaines années à adopter des politiques autorisant les femmes (et les jeunes) d'occuper des principaux postes de direction dans les entreprises, le gouvernement et les secteurs non gouvernementaux.
- Adopter la représentation des femmes (et des jeunes) et améliorer leur participation à la prise de décision dans les principales institutions continentales, régionales et nationales.

Rétention et utilisation des capacités à bon escient

- Elaborer des politiques nationales visant à améliorer l'utilisation et la rétention des capacités.
- Créer des réseaux basés sur les compétences, dans lesquels les professionnels à l'étranger peuvent assurer la formation et l'amélioration du capital humain de l'Afrique.

- Considérer la diaspora comme un atout potentiel pour le transfert des meilleures pratiques du monde développé.
 - Formuler des politiques pour réduire les restrictions créées par la double nationalité contre ceux qui souhaitent retourner en Afrique.
 - Mettre en œuvre des projets à court terme en matière de transfert de compétences, pour permettre aux membres de la diaspora de revenir en Afrique de temps en temps.
 - Proposer des arrangements fiscaux avec les pays hôtes en faveur des pays d'origine.
 - Signer des accords internationaux avec les pays riches, leur interdisant de recruter des personnes qualifiées des pays en développement, notamment des pays africains.
 - Suivre et surveiller la situation des jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi chaque année.
 - Signer un nouveau pacte de travail impliquant le monde académique et les secteurs public et privé, en vue d'améliorer l'employabilité, en focalisant la formation sur la satisfaction des besoins du marché de l'emploi.
- dans les politiques mais aussi dans la recherche rigoureuse.
- Promouvoir une révolution de données à travers laquelle l'Afrique assure la collecte, la génération et l'interprétation de ses propres données.
 - Tirer parti des nouveaux géants des réseaux sociaux technologiques tels que Facebook, Twitter, Instagram, You Tube, Google, entre autres.
 - Consacrer des départements ministériels à la gestion de la connectivité, en vue d'accélérer les activités.
 - Créer un environnement favorable aux investissements privés dans les télécommunications et pour la surveillance du gouvernement et élaborer des politiques claires en matière des TIC, pour régir la connectivité en Afrique.
 - Améliorer la connexion entre les acteurs technologiques et les décideurs, en ralliant du soutien pendant la phase de mise en œuvre.
 - Susciter l'intérêt des jeunes pour la STIM.
 - Mettre en place des centres d'innovation pour mettre en commun les fonds et les idées, et créer des communautés de technologie et d'esprit d'entreprise.

Renforcement des capacités par la technologie et la révolution des données

- Partager des renseignements stratégiques sur la planification et le développement.
- Utiliser et renforcer les capacités des établissements d'enseignement supérieur pour la planification des politiques et du développement, en vue d'intégrer les stratégies de l'Agenda 2063, non seulement

Enseigner le panafricanisme à travers l'Agenda 2063

- Adopter des mesures incitatives, y compris par le financement, permettant au monde académique d'intégrer le panafricanisme et l'Agenda 2063 dans les programmes universitaires. A titre d'exemple, les universités pourraient incorporer le

panafricanisme dans les programmes des études sociales.

- Mettre en place un mécanisme permettant de formuler et d'articuler le contenu des programmes panafricains, reflétant les connaissances de l'ancienne génération. Trouver des expressions sociales et autres qui reflètent le panafricanisme.
- Présenter le panafricanisme sous toutes ses formes dans la société et les institutions.

Créer un mouvement africain en matière de capacité pour la promotion de l'Agenda 2063

- Considérer l'Agenda 2063 presque comme un programme de transformation plutôt qu'un programme de développement.
- Inculquer aux Africains un plus profond sentiment d'appropriation du programme en identifiant des thèmes mobilisateurs qui trouvent un écho parmi les groupes de parties prenantes africaines.
- Présenter l'Agenda 2063 comme un programme à réaliser « Ici et maintenant », en vue de véhiculer un sentiment d'urgence.
- Mobiliser les Africains dans le cadre d'un mouvement appuyant la nouvelle vision, en gardant à l'esprit « l'Afrique que nous ne voulons pas. »

Renforcer les capacités de l'Afrique en matière d'analyse prospective et de planification de scénarios

- Permettre et encourager les acteurs non étatiques à contribuer à la planification de scénarios, en particulier, en encourageant

les centres d'excellence à faire avancer la recherche et l'analyse.

- Au niveau continental ou régional, confier la responsabilité de l'analyse prospective et de la planification de scénarios à une seule institution.
- Institutionnaliser des mécanismes de planification de scénarios et les intégrer dans l'élaboration des politiques.
- Veiller à ce que l'analyse prospective et la planification de scénarios impliquent un large éventail de parties prenantes, en particulier les jeunes et les femmes.

Renforcer les compétences techniques essentielles et sectorielles

- Créer un réservoir d'expertises relatif à ces compétences qui sont d'une grande importance pour la mise en œuvre des projets phares.
- Concevoir des programmes d'investissement massif dans la formation professionnelle de pointe en matière de STIM et de compétences techniques essentielles.
- Concevoir des approches pour obtenir la participation et l'utilisation des compétences de la diaspora.

Autres recommandations générales

- Elaborer et mettre en œuvre une formation de recyclage à l'intention des principaux personnels des organisations régionales et continentales, dans les domaines des capacités composites de planification stratégique, de développement des programmes, de financement et de gestion, de

gestion des connaissances et des risques, ainsi que de facilitation et de coordination.

- l'esprit d'entreprise continental.
 - le rôle du secteur privé.
 - la préparation à faire face aux risques et aux menaces.
 - la gestion des conséquences de l'environnement extérieur sur l'Agenda 2063.
- Elaborer et mettre en œuvre des programmes régionaux et continentaux de formation en compétences non techniques (telles que définies précédemment dans le sous-paragraphe intitulé « compétences non techniques »), en vue d'un leadership de changement et de transformation.
 - Développer de toute urgence des stratégies continentales sous la direction de la CUA pour assurer la mise en place des 10 capacités de coordination (voir « capacités de coordination » plus haut) nécessaires pour la réalisation de la vision de l'Agenda 2063.

La nouvelle vision africaine est renforcée par une nouvelle conviction selon laquelle : l'Afrique « peut le faire », « doit le faire », « le fera » et « existera ». Ce grand continent regorge tellement de ressources humaines et naturelles qu'il est sans pareille.

Paramètres supplémentaires pour le renforcement des capacités transversales

En plus des problèmes de capacité abordés dans le présent document, les capacités dans les domaines transversaux suivants doivent faire l'objet de renforcement :

- le leadership futur et la gestion future du continent.
- la gouvernance et la gestion de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 à tous les niveaux.

Notes

1. UA et NEPAD, 2012. Cadre stratégique du renforcement des capacités en Afrique, Agence du NEPAD : Midrand.
2. Tel que prévu par le protocole portant création la Communauté économique africaine et les actes constitutifs des CER et autres organes de l'UA.
3. Ce sujet est développé plus amplement dans le document qui vient juste d'être cité.
4. Profils académiques illustratifs des Africains à l'étranger 2008–2012.

RÉFÉRENCES

- AU (African Union) and NEPAD Agency (New Partnership for Africa's Development Planning and Coordination Agency). 2012. *Africa's Capacity Development Strategic Framework*. Midrand, South Africa: NEPAD Agency.
- AUC (African Union Commission). 2015. *Agenda 2063: First Ten-Year Implementation Plan 2014–2023*. Addis Ababa, Ethiopia: African Union.
- Burnett, P. 2014. "Challenges and Problems of LIS Education in Selected African Countries." In: Abdullahi, I., A. Y. Asundi, and C. R. Karisdappa (eds.), *LIS Education in Developing Countries: The Road Ahead*. Berlin/Munich: De Gruyter Saur.
- Dumont, J., Spielvogel, and S. Widmaier. 2010. "International Migrants in Developed, Emerging, and Developing Countries: An Extended Profile." OECD Social, Employment, and Migration Working Papers No. 114. Paris: OECD Publishing.
- Gambino, C., E. Trevelyan, and J. Fitzwater. 2014. *The Foreign-Born Population from Africa: 2008–2012*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau.
- McCabe, K. 2011. "African Immigrants in the United States." Washington, DC: Migration Policy Institute. <http://www.migrationinformation.org/USfocus/display.cfm?ID=847> (accessed October 30, 2015).
- Michigan State University. 2015. African Universities. East Lansing, MI: Michigan State University. <http://africa.isp.msu.edu/AUP/search-form.htm>
- Modernizing Extension and Advisory Services. n.d. Songhai Center Benin. <http://www.meas-extension.org/meas-offers/case-studies/songhai-center-benin>
- National Universities Commission. 2015. Nigerian Universities. Abuja, Nigeria: National Universities Commission. <http://www.nuc.edu.ng/pages/universities.asp>
- NEPAD Agency. 2014. *2014–2017 Strategic Plan*. Midrand, South Africa: NEPAD Agency.
- . 2015. *African Regional Economic Communities Capacity Development Strategy and Implementation Plan: 2015–2025*. Midrand, South Africa: NEPAD Agency.
- UN (United Nations). 2013. "Women secure 64 percent of seats in Rwandan parliamentary elections." Kigali, Rwanda: UN. <http://www.rw.one.un.org/press-center/news/women-secure-64-cent-seats-rwandan-parliamentary-elections>
- . 2015. World Population Prospects.
- UNESCO Institute for Statistics. 2015. Tertiary Graduates by Level of Education. Montreal, Canada: UNESCO Institute for Statistics. http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=EDULIT_DS
- Wilkinson, K., and S. Chiumia. 2014. Factsheet: Africa's Population Projections. <http://africacheck.org/factsheets/factsheet-africas-population-projections/>
- World Bank. 2014. *Support for Capacity Development of the African Union Commission and Other African Union Organs Project*. Washington, DC: World Bank.
- World Health Organization. 2015. The Health Worker Shortage in Africa: Are Enough Physicians and Nurses Being Trained? Geneva: World Health Organization. <http://www.who.int/bulletin/volumes/87/3/08-051599-table-T3.html> (accessed April, 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 ».*

L'accent mis par l'AUC sur l'importance de la dimension capacités pour l'Agenda 2063 a été l'un des chaînons manquants dans les efforts de développement précédents. Cette fois-ci, la mise en œuvre se fera à partir d'une bonne compréhension des besoins en capacités (tels que présentés dans le présent document) et accompagnée d'un cadre de plan de renforcement des capacités.

Ce rapport fournit un cadre conceptuel et opérationnel des impératifs et des problèmes de capacités requis pour la réalisation de l'Agenda 2063. Les conclusions sont tirées des entretiens de haut niveau et des discussions avec les principaux organismes, des consultations initiales avec d'autres parties prenantes et des personnes compétentes, ainsi que des travaux d'analyse.



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 : 978-1-77937-083-9
EAN : 9781779370839

ISBN 978-1-77937-083-9



9 781779 370839

9 0 0 0 0

