

ANE



AfriK4R

INITIATIVE DE L'AFRIQUE POUR LES RÉSULTATS

*Par la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion Axée
sur les Résultats de Développement à la Fondation pour le
Renforcement des Capacités en Afrique*

RECUEIL D'ÉTUDES DE CAS SUR LES ACTEURS NON ÉTATIQUES DANS LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT



THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE
Assurer l'avenir de l'Afrique en renforçant les capacités



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

INITIATIVE DE L'AFRIQUE POUR LES RÉSULTATS

*Par la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion Axée
sur les Résultats de Développement à la Fondation pour le
Renforcement des Capacités en Afrique*



RECUEIL D'ÉTUDES DE CAS SUR LES ACTEURS NON ÉTATIQUES DANS LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT¹

Avec le soutien de



THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE
Securing Africa's future through capacity development



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

<http://afrik4r.org>

¹ ???

Ce rapport est élaboré par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) dans le cadre de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). Les résultats, interprétations et conclusions issus de cette publication ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Conseil d'administration ou du Conseil des gouverneurs de l'ACBF.

Cette publication a été produite avec l'appui financier de la Banque Africaine de Développement.

L'ACBF ne garantit pas l'exactitude des données de ce rapport.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique, photocopie ou autre, sans autorisation écrite préalable de l'ACBF.

2017 Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
2, Fairbairn Drive, Mt. Pleasant, Harare, Zimbabwe
The African Capacity Building Foundation
Tous droits réservés

ISBN : 978-1-77937-091-4
EAN : 9781779370914

Scannez ce code QR pour plus de publications de l'AfCoP



Remerciements

Ce recueil a été préparé par une équipe dirigée par le département « Connaissances et Apprentissage » (K&L) de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), sous la supervision générale de son Secrétaire exécutif, le professeur Emmanuel Nnadozie. La production de ce recueil a bénéficié de l'appui et des contributions de tous les autres départements de la Fondation. Nous exprimons notre profonde gratitude à tous les collègues.

Ce recueil est une œuvre conjointe de l'ACBF et de la Banque Africaine de Développement (BAD), dans le cadre des activités de la Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement (AfCoP-GRD). Il a pour objectif de résumer les bonnes pratiques et les principaux résultats stratégiques sur la GRD. Les produits de connaissances de l'AfCoP qui font l'objet d'une large diffusion sont disponibles sur le site Internet de l'initiative « Afrique pour les résultats » à l'adresse suivante : <http://afrik4r.org>.

Thomas C. Munthali, Directeur du département K&L, a dirigé la rédaction du recueil, avec l'assistance de Frejus Thoto, Barassou Diawara, Robert Nantchouang et du personnel du département K&L. Nous remercions particulièrement le chercheur principal qui a apporté une contribution substantielle à la rédaction du recueil, en sa qualité d'expert sur les questions de participation des acteurs non-étatiques dans la gestion axée sur les résultats de développement en Afrique.

La Fondation exprime sa gratitude à tous les membres de l'AfCoP et aux experts qui ont appuyé l'élaboration des études de cas de 2012 à 2017. Ce recueil n'aurait pas été publié sans leur soutien.

L'ACBF adresse ses remerciements à la BAD pour sa contribution financière à travers l'initiative « Afrique pour les résultats », qui a permis la production des études de cas et du recueil.

La Fondation tient aussi à exprimer sa gratitude aux membres de l'AfCoP, aux institutions partenaires de l'ACBF et à toutes les personnes qui ont apporté des contributions importantes à la rédaction de ce produit. Les points de vue et les opinions exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'ACBF, encore moins celle de son Conseil des gouverneurs, de son Conseil d'administration ou celle de la Direction ou du Conseil d'administration de la BAD.

Sigles et acronymes

AATIF	Fonds africain d'investissement dans l'agriculture et le commerce
ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
ADLI	Stratégie d'industrialisation fondée sur le développement de l'agriculture
AfCoP	Communauté Africaine de Pratiques
ANE	Acteur non Étatique
APD	Aide Publique au Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
CCD	Développement compatible avec l'objectif de la lutte contre le changement climatique
CDM	Mécanisme pour un développement propre
CSS	Système de sauvegarde du climat
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
EWT	'Envision Women's Trust'
GIMPA	Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
GRD	Gestion axée sur les Résultats de Développement
GTP	Plan de croissance et de transformation de l'Éthiopie
IDS	Stratégie pour le développement industriel
JVA	Accord de coentreprise
MAEP	Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs
MEND	Mouvement pour l'Émancipation du Delta du Niger
IMF	Institution de microfinance
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAP	Parlement Panafricain
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSMTP	Programme de formation en gestion du secteur public
REDD	Réduction des Émissions dues à la Déforestation et à la Dégradation des Forêts
RENAMO	Résistance nationale du Mozambique
RETAP	Renewable Energy Technology Assistance Program
SEFA	Fonds des énergies durables pour l'Afrique
SGE	Systèmes de Gestion de l'Environnement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ACRONYMES	iv
RÉSUMÉ	vii
1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE	2
3. ÉTUDES DE CAS	3
ÉTUDE DE CAS 1: Le rôle du secteur privé dans la promotion du développement propre en Afrique	4
ÉTUDE DE CAS 2: « Building Bridges Project »: Unir les communautés divisées à travers les efforts de consolidation de la paix des autorités traditionnelles au Zimbabwe	7
ÉTUDE DE CAS 3: Améliorer la gestion axée sur les résultats de développement en vue de la transformation de l'Afrique : Le rôle des parlements	10
ÉTUDE DE CAS 4: L'Afrique à la recherche d'une démocratie incorporant des valeurs traditionnelles : Le cas du Ghana	13
ÉTUDE DE CAS 5: Renforcer efficacement les compétences en leadership pour la transformation de l'Afrique à travers ses universités	16
ÉTUDE DE CAS 6: Lutter contre les changements climatiques en Afrique avec des financements privés	19
ÉTUDE DE CAS 7: Politique industrielle en Éthiopie : Renforcer les capacités du secteur privé pour le développement et la transformation structurelle	23
ÉTUDE DE CAS 8: Le rôle du Fonds africain d'investissement dans l'agriculture et le commerce pour la valorisation des terres agricoles	27
4. CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	32
Annexe 1: MATRICE DES ÉTUDES DE CAS	33

RÉSUMÉ

Il y a trois façons de conceptualiser le pouvoir dans la société : le pouvoir du gouvernement (le Prince), le pouvoir du marché (le Marchand) et le pouvoir du peuple (le Citoyen). L'histoire du développement en Afrique montre que le monde a tenté de se concentrer sur chacun de ces pouvoirs, dans l'espoir de le voir impulser le développement socio-économique. Dans les années 1960, l'accent était mis sur l'État qui devait répondre à tous les besoins des citoyens. Une décennie plus tard, la théorie et la pratique du développement étaient axées sur le « mythe du marché » selon lequel le secteur privé pouvait répondre à tous les besoins de consommation des citoyens. Enfin, à la fin des années 1980, un nouveau mythe a été trouvé : « le mythe du marché plus la société civile ». Par conséquent, l'expression « acteurs non étatiques » a fait son apparition dans le discours sur le développement, sur la base du principe que les efforts du gouvernement devraient être appuyés par ceux de cette nouvelle catégorie d'acteurs. L'Accord de Cotonou - signé à Cotonou au Bénin le 23 Juin 2000 entre l'Union Européenne (UE) et les pays de la région Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP) - a été l'une des principales reconnaissances internationales du rôle de « complémentarité » que jouent les acteurs non étatiques.

- Ce recueil met en évidence le rôle des acteurs non étatiques dans le processus de développement. Il s'appuie sur des études de cas menées par la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion Axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). Ces études de cas ont été sélectionnées parmi une centaine réalisée

au cours de la période 2012-2017, pour capitaliser et partager les bonnes pratiques sur la manière d'intégrer les résultats dans les processus de développement aux niveaux local, national, régional et international. Les études de cas présentées dans ce recueil couvrent un grand éventail de sujets de développement. Les résultats suivants peuvent être mentionnés :

- L'Afrique a besoin d'un secteur privé dynamique pour accélérer son industrialisation et passer d'un régime d'exportation dominé par les produits de base à un régime d'échanges accrus soutenu par la diversification des exportations, avec des produits à forte valeur ajoutée ;
- Bien que les investissements privés pour l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation aient été faibles en Afrique, le potentiel existe et, si les capacités et stratégies sont mises en place, les pays africains peuvent compléter les efforts gouvernementaux par des financements privés pour relever efficacement les défis liés aux changements climatiques ;
- Il est nécessaire de bien prendre en compte les réalités autochtones de l'Afrique et leurs relations avec l'État dans la poursuite de la transformation du continent. Cela assurera une appropriation et une adoption efficaces des approches et des méthodes de développement pertinentes et adaptées au contexte africain. Le rôle des autorités traditionnelles dans les efforts de consolidation de la paix au Zimbabwe et dans les efforts déployés par le Ghana pour faire face au dualisme du droit moderne et de la chefferie traditionnelle dans le pays constituent de bons exemples ;

- Les universités africaines, publiques ou privées, ont également un rôle important à jouer en créant et en maintenant les compétences et le leadership nécessaires à la transformation du continent.

L'un des plus importants enseignements, qui ressort de ce recueil d'études de cas, est que les acteurs non étatiques forment un éventail très diversifié d'acteurs qui jouent des rôles variés à différents niveaux dans le développement en Afrique. Il est essentiel de les associer au processus de planification et de mise en œuvre du développement. Ce recueil compile des études de cas qui illustrent les efforts déployés par les pays

africains pour assurer une participation effective de cette catégorie de parties prenantes au développement du continent. Enfin, le recueil recommande fortement que: (i) les pays africains intègrent des éléments de leurs traditions culturelles dans les systèmes de gouvernance centralisés modernes pour mettre en place de véritables démocraties; (ii) les universités soient appuyées pour accélérer la production d'une masse critique de compétences techniques nécessaires à la croissance soutenue et durable de l'Afrique et (iii) des cadres appropriés soient établis pour stimuler les investissements privés dans les secteurs productifs.

1. INTRODUCTION

L'AfCoP-GRD a été créée en 2007 en réponse à l'appel lancé par les pays africains en vue d'une appropriation et d'un leadership forts dans l'élaboration du programme des résultats. En tant que communauté de pratiques, elle fournit une plate-forme pour des échanges sur ce qui fonctionne et ce qui fait problème dans la gestion des résultats de développement. L'AfCoP est une plate-forme de plus de 5 000 personnes dont la vision première est d'améliorer la vie des citoyens à travers l'Afrique en utilisant les pratiques de la GRD pour apporter des changements durables. Ces personnes échangent des idées sur les meilleures pratiques de la GRD, les réussites et les expériences politiques afin de rendre leurs organisations et leurs communautés plus responsables et plus axées sur les résultats. L'AfCoP soutient les efforts déployés par les pays pour mettre en œuvre la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005, le Programme d'action d'Accra et le Partenariat mondial de Busan en vue d'une coopération efficace au service du développement.

Depuis 2012, et dans le cadre de l'initiative « Afrique pour les Résultats », l'ACBF et la Banque Africaine de Développement (BAD) apportent un appui technique et financier à l'AfCoP. Cette dernière collabore avec un grand éventail de parties prenantes et a établi des plates-formes appropriées pour les impliquer dans l'approche de développement axée sur les résultats qu'elle promeut. Les principales parties prenantes qui participent aux activités de l'AfCoP et en tirent un certain bénéfice sont le gouvernement, le

parlement, les communautés économiques régionales, les jeunes, les femmes, les universités, la société civile et le secteur privé. L'AfCoP a élaboré des feuilles de route nationales et régionales pour intégrer la GRD dans les processus de développement. Elle assure également la production et le partage des connaissances entre les membres pour renforcer leurs capacités et améliorer l'apprentissage.

Au cours de la période 2012-2017, l'ACBF a coordonné la production de plus d'une centaine de produits de connaissances sur les meilleures pratiques de la GRD concernant les questions liées au développement de l'Afrique. Conçus sous un angle pratique, les produits de connaissances publiés et diffusés comprennent des études de cas, des outils de formation et des fiches de connaissances couvrant un grand éventail de questions de la GRD qui ciblent différentes parties prenantes.

Ce recueil a compilé les études de cas produites sur les acteurs non étatiques (société civile, secteur privé et universités) pour faciliter l'accès aux connaissances générées et diffusées, ainsi que leur utilisation. Le recueil est organisé en cinq (5) sections. La section 2 aborde les considérations générales sur le concept d'acteurs non étatiques dans le contexte de la GRD. Les études de cas sont présentées dans la section 3 tandis que la section 4 présente les remarques finales, y compris des recommandations en matière de politiques et d'impératifs de capacités pour engager avec succès les acteurs non-étatiques dans le développement de l'Afrique. Enfin, la section 5 présente une matrice des études de cas.

2. CONTEXTE

L'expression « acteurs non étatiques » (ANE) ne peut pas être univoque ou universel. Il y a un manque de consensus et de clarté sur ce qui caractérise la notion d'ANE. Sa définition varie en grande partie selon le contexte national et international. Cependant, de nombreux chercheurs regroupent sous l'expression ANE tous les acteurs qui ne peuvent être liés à un rôle gouvernemental (Santarelli, 2013). Dans le cadre de ce rapport, on entend par ANE, des acteurs tels que la société civile, les groupes communautaires, les organisations de développement, des universités et le secteur privé, dans leurs interventions à différents niveaux. Malgré ce manque de consensus clair, le terme « acteurs non étatiques » est largement utilisé dans la coopération au développement. L'Accord de Cotonou (Commission européenne, 2012) en est une illustration clé. Cet Accord utilise le terme « acteurs non étatiques » pour désigner un grand éventail d'acteurs non gouvernementaux du développement, dont la participation à la coopération au développement ACP-UE est officiellement reconnue. Selon son article 6, les acteurs non étatiques comprennent : (i) la société civile dans toute sa diversité, conformément aux caractéristiques nationales ; (ii) les partenaires économiques et sociaux, y compris les organisations syndicales et ; (iii) le secteur privé. Dans la pratique et compte tenu des contextes nationaux, l'expression « acteurs non étatiques » fait référence à de nombreux types d'acteurs tels que les organisations communautaires, les groupes de femmes, les associations de droits de la personne, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les organisations religieuses, les coopératives agricoles, les syndicats, les universités et instituts de recherche, les médias et le secteur privé. Ce recueil adopte cette définition de

l'ANE. Cependant, il souligne également dans une étude de cas le rôle du parlement dans la promotion du développement, bien que cet acteur soit lié à l'État et ne soit pas perçu comme faisant partie des ANE.

Les acteurs non étatiques sont des agents incontournables dans la mise en œuvre et la réalisation des objectifs de développement aux niveaux national, régional et international. En effet,

« Les décideurs en matière de politiques et les universitaires s'accordent à dire qu'un État efficace est le fondement d'un développement inclusif, tout en reconnaissant le rôle crucial des acteurs non étatiques dans la fourniture de biens et services aux pauvres » (ESID 2014, p.1)

La portée de l'intervention des institutions gouvernementales est assez limitée. Celles-ci ont besoin d'appui pour la fourniture de biens et services aux citoyens. La contribution des ONG dans de nombreux secteurs tels que l'éducation, la santé et l'agriculture en est un exemple éloquent. Les ONG jouent également un rôle de premier plan dans le plaidoyer et exercent une influence sur l'orientation de la planification du développement et de sa mise en œuvre. Le secteur privé est le principal agent de fourniture de biens et services aux citoyens. Green (2012, p.14) soutient que « le secteur privé crée des emplois et des produits, transfère des connaissances et des technologies et paie des impôts à l'État. Enfin, il impulse la croissance économique si essentielle au développement à long terme ». De plus, il est de plus en plus reconnu que le secteur privé devrait être explicitement impliqué dans la planification et le financement du développement. Un autre ANE clé est le milieu universitaire qui fournit des évidences scientifiques et, dans le traitement des

questions clés de développement, guide les décideurs politiques, les décideurs en matière de politique économique et les praticiens. Les études de cas présentées dans ce recueil traitent des problèmes liés à ces acteurs et mettent en évidence les principaux enseignements et recommandations pour améliorer les résultats de leur participation aux questions de développement.

1. ÉTUDES DE CAS

L'ACBF, à travers la plate-forme AfCoP-GRD, a coordonné la documentation et la publication d'études de cas qui relient les acteurs non étatiques en Afrique à la GRD. Ce recueil compile huit (8) études de cas qui traitent de divers aspects de ce thème central.

ÉTUDE DE CAS 1 : *Le rôle du secteur privé dans la promotion du développement propre en Afrique*

CONTEXTE

Cette étude de cas traite du rôle du financement dans la lutte contre les changements climatiques en Afrique. Elle aborde le financement de cette lutte dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre (MDP) développé en 1997 lors du Protocole de Kyoto. L'objectif du MDP était d'aborder les conséquences néfastes des changements climatiques tout en soutenant le développement et en réduisant la pauvreté dans les pays en développement. L'étude de cas a utilisé des données secondaires et est basée sur une étude descriptive et analytique.

Le financement de la lutte contre les changements climatiques fait partie de « la bonne gouvernance de l'environnement », dans lequel les secteurs public et privé travaillent en partenariat pour réglementer et résoudre les problèmes environnementaux. Le financement de la lutte contre les changements climatiques a été défini comme la mise à disposition des ressources financières en vue des dépenses de transition vers une économie à faible émission de carbone et en vue de faire face au coût de l'adaptation aux effets actuels et futurs des changements climatiques. Les outils de financement de la lutte contre les changements climatiques comprennent : les capitaux privés, les dons, les prêts, les garanties, les contrats d'achat,

les lignes de crédit, les services de conseil, l'assistance technique et les obligations vertes.

La participation du secteur privé africain au financement de la lutte contre les changements climatiques a été minime et a dû faire face, entre autres, à des défis de mobilisation. Elle nécessite une contribution accrue des gouvernements pour atténuer cette tendance et résoudre les problèmes qui limitent le financement de la lutte contre les changements climatiques. Il est important que le financement de cette lutte n'inclue pas seulement le secteur public mais aussi le secteur privé. Le but de cette étude de cas est de fournir un résumé des principaux outils de financement de la lutte contre les changements climatiques et d'explorer les défis et les opportunités, ainsi que le rôle du secteur privé africain dans le domaine du financement de ce défi.

Activités et résultats

En 2013, la BAD a adopté un plan de développement décennal et une stratégie de développement du secteur privé afin d'aider les pays africains à opérer la transition vers des économies à faible émission de carbone. Elle a également mis en place le Fonds des énergies durables pour

l'Afrique (SEFA) afin d'encourager le secteur privé africain à investir davantage dans les énergies renouvelables. Grâce à ces initiatives, la BAD fait progresser le financement africain pour la lutte contre les changements climatiques : en renforçant le financement national ; en mettant à contribution les ressources provenant de sources publiques et privées ; en assouplissant les facteurs qui découragent ; en soutenant les technologies modernes ; et en mettant ensemble les parties prenantes de la communauté avec des partenaires mondiaux. Ainsi, le secteur public joue un rôle clé en vue de la prise en compte des préoccupations du secteur privé dans le domaine du financement pour la lutte contre les changements climatiques.

L'objectif de l'Accord de Paris sur le climat de 2015 était d'amener les signataires à prendre des engagements contraignants par rapport au climat. Les pays africains seraient alors obligés de mettre en place davantage de politiques pour réduire les émissions. Le financement par les bailleurs de fonds des programmes africains dépendrait également du respect de ces engagements. La contribution du secteur privé au financement de la lutte contre les changements climatiques est impérative, que ce soit en pilotant de nouveaux modèles commerciaux ou en adoptant des technologies qui entraînent une réduction des émissions. Au fur et à mesure que la demande d'énergie renouvelable et d'infrastructures résistantes au climat augmente, le secteur privé tirera également profit de son propre engagement, bien que des risques soient associés à une telle transition.

Selon un rapport Climatescope de 2015, une grande partie des investissements actuels du secteur privé, dans le financement de la lutte

contre les changements climatiques, est concentrée sur l'énergie propre, notamment en Afrique du Sud, au Kenya et en Éthiopie, avec très peu d'investissements dans l'assainissement, l'eau, les transports et le développement urbain. Le financement du secteur privé pour le climat a de nombreuses répercussions positives sur l'énergie propre pour les 1,3 milliard de personnes qui n'ont pas accès à l'énergie.

Leçons apprises

Des financements publics et des incitations sont nécessaires pour encourager le secteur privé à prendre des mesures plus significatives en matière de développement compatible avec l'objectif de la lutte contre les changements climatiques. Trois leçons clés se dégagent de l'étude du paysage du financement de la lutte contre les changements climatiques en Afrique. Premièrement, il est nécessaire qu'il y ait une cohérence des politiques au sein des secteurs qui influent sur le climat. Deuxièmement, le rôle du secteur financier doit être clairement compris lorsqu'il s'agit de créer des moyens pour influencer l'augmentation du financement de la lutte contre les changements climatiques du secteur privé. Enfin, le financement privé implique un soutien public et une large diffusion de l'information. Il ne suffit pas d'augmenter le financement pour la lutte contre les changements climatiques en Afrique. Il faut également en assurer une gestion efficace ainsi que le suivi des résultats. Aucune de ces exigences n'est actuellement très bien assumée en Afrique.

Recommandations politiques

Bien que l'Afrique représente la plus petite part (3,8 %) des émissions mondiales de Gaz à Effet de

Serre (GES) (Sy, 2016), elle a toujours besoin de financement en matière de lutte contre les changements climatiques. Les projets de financement de la lutte contre les changements climatiques nécessitent une approche plus coopérative. Une plus grande reddition des comptes ainsi qu'une politique et une infrastructure nationales favorables peuvent stimuler la participation du secteur privé au financement de la lutte contre les changements climatiques, ce qui permettra de mieux comprendre les problèmes liés à ce défi et la façon de les résoudre. Les systèmes financiers des pays doivent également être restructurés pour promouvoir le financement de la lutte contre les changements climatiques, tandis que les groupes sociaux, gouvernementaux et dédiés à l'environnement doivent tous travailler ensemble dans ce processus.

La communauté internationale doit également travailler avec les pays africains pour développer des stratégies et des outils appropriés de financement pour la lutte contre les changements

climatiques. Les émissions de GES devraient être découragées par des politiques de taxation ou d'échange de droits d'émission, ce qui permettrait de générer plus de revenus pour le financement de cette lutte. Des lois devraient être promulguées pour soutenir le développement de ce financement. Des ressources devraient également être générées en interne pour réduire la dépendance vis-à-vis des sources extérieures au continent. Des stratégies axées sur le marché peuvent être mises en œuvre pour favoriser une croissance durable. Les contrats de performance des ministères devraient inclure des dispositions sur les changements climatiques pour renforcer l'importance du financement pour la lutte contre les changements climatiques. Les gouvernements africains doivent relayer cet appui au secteur privé qui, à son tour, doit redoubler d'efforts et proposer des projets d'investissement viables. Beaucoup de fonds ont été mobilisés pour la lutte contre les changements climatiques en Afrique, mais il est encore nécessaire d'en faire bien plus.

Références

Climatescope (2015). *Climatescope 2015 Report: The Clean Energy Country Competitiveness Index*. Available at: <http://2015.global-climatescope.org/en/>

Sy, A. (2016). *Financing Adaptation and Mitigation in the World's Most Vulnerable Region*. Brookings Institution

Lien web vers l'étude de cas

<https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/CCFinancingandPrivateSectorinAfrica.pdf>



ÉTUDE DE CAS 2 : « *Building Bridges Project* » : *Unir les communautés divisées à travers les efforts de consolidation de la paix des autorités traditionnelles au Zimbabwe*

Contexte

La transformation de conflit est un processus de réponse au conflit social qui fournit des occasions d'introduire des changements constructifs, de réduire la violence et d'augmenter la justice dans les structures sociales. Elle le fait en déterminant la cause profonde du conflit, qu'il s'agisse d'une mauvaise compréhension de la perception ou de la réponse. Pour que la transformation sociale soit couronnée de succès, les personnes impliquées doivent identifier des objectifs communs. Cela peut être réalisé grâce à un médiateur qui facilite la communication entre les parties adverses. La transformation de conflit peut également impliquer des intérêts changeants et la mise en place d'une société. Cela demande de s'appuyer sur les forces et les ressources des parties à travers le respect et la validation.

Un élément clé de la transformation des conflits est que les groupes en conflit sont encouragés à se concentrer sur les points qu'ils ont en commun plutôt que sur leurs différences. De plus, une transformation durable des conflits est un processus progressif ; une véritable transformation des conflits requiert à la fois l'engagement des parties concernées et la création de structures permanentes pour maintenir une paix durable. Par ailleurs, la résolution doit venir de l'intérieur des

communautés. Si elle est imposée aux parties en cause, il est peu probable qu'elle dure. L'influence externe peut initier le processus de paix, mais ce dernier ne peut prospérer sans l'apport et la motivation des parties affectées.

Des études ont montré que de nombreux conflits en Afrique, entre groupes régionaux et États, sont souvent caractérisés par la violence, la peur, la coercition politique et même le terrorisme (Azam, 2001 ; Williams, 2016). À titre d'exemple, on peut citer les partis d'opposition harcelés au Zimbabwe ; l'Armée de résistance du Seigneur en Ouganda ; le Mouvement national de résistance au Mozambique (Renamo) ; Al-Shabaab en Somalie ; Boko Haram au Nigéria ; et le Front révolutionnaire uni en Sierra Leone. La pauvreté, en particulier celle causée par l'exploitation de l'environnement, peut conduire à la formation de groupes tels que le Mouvement pour l'émancipation du Delta du Niger (MEND). Ces groupes utilisent la terreur et l'intimidation pour atteindre leurs objectifs, ce qui peut inclure la correction des inégalités perçues et le traitement injuste de leurs groupes sociaux. Les conflits entre les groupes sociaux et politiques doivent être traités tôt avant qu'ils ne se transforment en terrorisme et en une véritable guerre civile.

Cet article examine une situation qui s'est produite de 2014 à 2016 à Murehwa et Hurungwe au Zimbabwe. Il met en évidence la contribution des autorités traditionnelles dans la promotion de la paix au niveau communautaire. Des entretiens ont été menés avec des membres des collectivités, notamment des chefs de village, des personnes âgées des deux sexes et des militants politiques. Les événements communautaires ont également été observés pour fournir des données sur l'état de la relation entre les différents groupes sociaux, économiques et politiques.

Activités et résultats

Lorsque des conflits ont débuté à la suite des élections contestées de 2008, il y a eu un déchaînement de violence dans les zones rurales telles que Murehwa et Hurungwe au Zimbabwe. « Envision Women's Trust (EWT) » est intervenue pour établir un processus de transformation de conflit à Murehwa et à Hurungwe. EWT a concentré ses premiers efforts sur les dirigeants et les chefs traditionnels, car ces derniers traitent la plupart des affaires civiles dans les zones rurales. Un élément clé de la transformation de conflit et des initiatives de consolidation de la paix est la création de comités de paix par les communautés locales, avec des responsables qui dirigent ces comités. La participation des femmes et des jeunes, les deux groupes les plus touchés par les conflits, est d'une importance cruciale. En effet, les femmes sont les victimes d'agression et les jeunes sont les auteurs de la plupart des actes de violence. L'objectif de ce programme et d'autres programmes similaires est de « construire des ponts » et de favoriser la résolution du conflit au sein des groupes sociaux.

Dans cette optique, cent quatre-vingt-quatre (184) chefs traditionnels ont participé à quatre ateliers de transformation des conflits dont les thèmes ont été conçus pour améliorer leurs compétences en résolution de conflits. Ils y ont discuté de tactiques telles que l'analyse des conflits, la médiation et la négociation. Trente-deux (32) femmes membres du comité de paix ont été formées spécialement pour traiter les problèmes de violence faites aux femmes. Le comité de paix a également servi d'intermédiaire entre l'EWT et la population locale et a surveillé et évalué les progrès de la transition pour sortir du conflit. Des festivals de paix ont été organisés pour favoriser des relations positives entre les communautés et offrir une opportunité d'apprendre les uns des autres.

À la suite de ces activités, les résultats obtenus ont été positifs puisque les leaders ont amélioré leurs capacités de médiation et de réconciliation et décrit la manière d'utiliser ces nouvelles compétences. Le respect pour les femmes a également augmenté, comme en témoigne l'élection de la première femme conseillère de la circonscription 27 de Murehwa. Le travail d'EWT est accepté par les leaders communautaires et les participants, et la paix a été maintenue même lorsqu'il y a violence dans des communautés voisines.

Leçons apprises

Les conflits peuvent être résolus grâce à des initiatives similaires. La transformation sociale et de genre peut également être réalisée. La transformation des conflits contribue à des systèmes de justice locaux plus équitables et constitue un facteur qui peut empêcher de futurs conflits.

Cependant, les programmes de transition doivent veiller à travailler avec l'appui et l'implication des communautés concernées ; le changement ne peut pas être imposé de l'extérieur. En conséquence, les caractéristiques des programmes de résolution de conflit qui ont été couronnés de succès doivent être étudiées afin d'être répliquées dans de futurs programmes. Car, comme le démontre cette étude de cas, les initiatives de transformation des conflits peuvent parvenir à faire cesser la violence, lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre.

Recommandations politiques

Un répertoire devrait être mis en place pour faire connaître les initiatives réussies de transformation des conflits en Afrique afin qu'elles constituent

des exemples de procédures permettant d'atténuer ou d'éviter de futurs conflits. Les programmes de transformation des conflits devraient comprendre l'acquisition de compétences en résolution de conflit, ainsi que la contribution et l'engagement de la communauté. Lequel engagement communautaire doit inclure tous les membres des communautés : jeunes et vieux, hommes et femmes, groupes traditionnels et modernes. L'investissement dans la transformation des conflits et dans les programmes de consolidation de la paix est important pour le développement de futurs programmes visant à gérer les conflits violents et à les atténuer autant que possible. Les efforts déployés pour réduire et éliminer les conflits contribuent également au développement social et économique.

Références

Azam, J. P. (2001) 'The redistributive state and conflicts in Africa'. Journal of Peace research, 38(4), pp.429-444.

Williams, P. D (2016). War and conflict in Africa. New Jersey: John Wiley & Sons.

Lien web vers l'étude de cas

<https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/BuildingBridgesCaseStudy.pdf>

ÉTUDE DE CAS 3 : *Améliorer la gestion axée sur les résultats de développement en vue de la transformation de l'Afrique : Le rôle des parlements*

Contexte

L'amélioration de la démocratie et de la gouvernance va de pair avec la réalisation du développement durable et la GRD en Afrique. En effet, le progrès de la culture de la GRD dépend des parlements qui ont une grande part de responsabilité dans cette tâche. Il faut également ajouter que les parlements font partie intégrante des États démocratiques et Ils peuvent accomplir un tel travail en mettant en place des lois et des politiques et en engageant des actions positives.

L'Afrique a été minée par un faible développement, qui peut être attribué au manque de responsabilité du gouvernement dans l'utilisation des ressources, à la faiblesse des institutions et au fait que les principaux bénéficiaires ont trop souvent été tenus à l'écart des processus de prise de décision. Lors d'un forum à Busan en 2011, les principaux acteurs du développement ont appelé à une plus grande responsabilité du gouvernement, à un contrôle parlementaire et à une action en vue d'une allocation plus efficace et plus équitable des ressources nationales en fonction des besoins de la population. Bien que les parlements soient établis pour représenter leur électorat, de nombreux parlements africains ont rencontré des obstacles. L'amélioration des organes parlementaires conduira donc probablement à un développement plus important et

meilleur.

Cette étude de cas met en évidence le rôle des parlements africains dans l'avancement de la culture de la GRD par la démocratie et la bonne gouvernance. Elle examine comment les parlements ont répondu à l'appel en faveur d'une plus grande responsabilité des citoyens.

Activités et résultats

Les principes de la GRD ont d'abord été approuvés lors d'une table ronde à Marrakech en 2004. Ils s'appliquent à tous les niveaux d'un gouvernement et d'une organisation. Les principes ne doivent pas être utilisés de manière séquentielle, mais plutôt selon leur pertinence par rapport à des situations spécifiques. Ces principes sont les suivants :

- Concentrer le dialogue sur les résultats à toutes les phases ;
- Faire la programmation et assurer le suivi et l'évaluation par rapport aux résultats ;
- Adopter des principes simples pour l'évaluation et la rédaction des rapports ;
- Assurer une gestion axée sur les résultats et non gérer par les résultats ;
- Utiliser les informations sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision.

La plateforme de la GRD comprend également six (6) piliers : le leadership ; la planification ; la budgétisation ; le suivi et évaluation ; la responsabilité et les partenariats ; et les capacités institutionnelles. Avec leurs rôles traditionnels de législation, de représentation et de contrôle, les parlements africains ont une contribution essentielle à apporter pour faire progresser la GRD.

Premièrement, les parlements africains peuvent devenir plus accessibles aux communautés qu'ils représentent et écouter davantage ceux qui seront affectés par la législation proposée. Deuxièmement, les parlements doivent permettre une plus grande participation des électeurs dans la prise de décision et l'application pratique de ces politiques. Actuellement, cette participation est limitée dans la plupart des pays africains. Une plus grande participation peut contribuer à une plus grande démocratie, à la paix et à la stabilité.

En outre, les parlements devraient également promouvoir les principes de la GRD en organisant des audiences parlementaires régulières qui seront diffusées. Les hauts fonctionnaires et les ministres peuvent être interrogés lors d'entretiens télévisés où des citoyens leur poseront des questions. Les parlements devraient également créer des comités de lutte contre la corruption et assurer la revue des programmes spéciaux. Le Parlement panafricain (PAP) a des dispositions lui permettant de collaborer avec les parlements des communautés économiques régionales ainsi qu'avec les parlements nationaux des États membres ou avec les institutions équivalentes. Le PAP exige également que des canaux de communication soient établis pour permettre une plus grande participation des citoyens. Par conséquent,

le PAP peut lui-même jouer pleinement un rôle dans l'avancement de la GRD en suggérant des politiques ou en répondant aux initiatives des États membres. Les parlements ont également la responsabilité de diffuser des messages à travers l'Afrique sur leurs objectifs et leurs buts.

Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) a été créé en 2003 pour offrir un moyen d'autosurveillance et pour promouvoir des valeurs et des normes communes entre les États membres de l'Union Africaine. La participation au processus est volontaire. Le MAEP est intrinsèquement lié au processus de la GRD, dans la mesure où il vise à donner plus de possibilités aux Africains de façonner leurs propres démocraties. Le MAEP reconnaît qu'il y a trois partenaires principaux dans sa mission : le gouvernement, le secteur privé et la société civile. Il vise à engager la société civile dans une relation symbiotique.

Défis et leçons apprises

La littérature sur le rôle du parlement dans la promotion du programme de développement en Afrique n'est pas abondante, mais dans celle qui existe, de nombreuses préoccupations clés apparaissent (Leston-Bandeira, 2016 ; Shehu & Salley, 2015). En effet, la plupart des parlements africains font face à des contraintes financières, matérielles et à des contraintes liées aux ressources humaines. Les parlements manquent de personnel et de bureaux adéquats et, du fait de l'insuffisance des infrastructures en milieu rural, il leur est difficile de suivre les activités du gouvernement. En outre, de nombreux parlements africains ne disposent pas de lois ou de politiques encourageant la participation des citoyens à la gouvernance. Il est souvent reproché

aux élus de ne prêter attention au public qu'en période électorale, et il n'y a pas de système en place pour la reddition de comptes au Parlement. De plus, trop souvent, les nations africaines sont gouvernées presque exclusivement par le parti majoritaire, avec peu de place pour l'opposition ou le contrôle de l'action gouvernementale. Cette étude de cas montre l'importance de renforcer les capacités des acteurs parlementaires et d'autres États afin qu'ils intègrent les processus de la GRD dans leur travail. Cela améliorera les résultats et augmentera la responsabilité.

Recommandations politiques

Les défis mentionnés peuvent être résolus par la mise en place de méthodes en vue de favoriser la participation des citoyens aux activités du parlement, leur contrôle de cette institution, et l'allocation de ressources plus importantes aux parlements. L'équilibre entre l'exécutif et le pouvoir du parti, en exercice, doit être assuré par une plus grande contribution du parlement. Le Produit Intérieur Brut (PIB) de l'Afrique est en augmentation, mais il n'a pas été équitablement réparti dans la société. Des mesures doivent être prises pour lutter contre cette tendance. Un moyen important de le faire consiste à renforcer

les capacités des parlements africains en matière de communication ; à exercer un contrôle effectif du pouvoir et à améliorer la responsabilité pour les actions et les questions financières.

Afin de pouvoir réaliser les objectifs susmentionnés, les programmes et les institutions consacrés au développement de l'Afrique devraient porter leur attention sur les parlements africains et travailler avec eux pour atteindre ces objectifs. Les gouvernements devraient mettre en œuvre des politiques et des procédures qui encouragent une plus grande interaction entre les citoyens et le gouvernement. Cela devrait inclure l'amélioration de l'accès des citoyens aux informations sur l'activité du gouvernement, en particulier à travers l'utilisation des médias, afin que les citoyens puissent être informés de ce que font les législateurs. Des recherches sur les méthodes appropriées pour mettre en place un processus législatif efficace et le contrôle des autres branches du gouvernement devraient être entreprises. D'autres études contextuelles portant sur les défis rencontrés par les parlements africains dans la GRD devraient également être menées. Les organisations devraient travailler ensemble pour atteindre ces objectifs.

Références

Shehu, S. and Salleh, M. A. (2015). The roles of ECOWAS parliament on regional integration of the West African sub-Region, in Leston-Bandeira, C. (Ed.) (2016). Parliaments and Citizens. Abingdon: Routledge.

Lien web vers l'étude de cas

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Role-of-Parliament-in-MfDR-AfCoP.pdf>



ÉTUDE DE CAS 4 : *L'Afrique à la recherche d'une démocratie incorporant des valeurs traditionnelles : Le cas du Ghana*

Contexte

Pour des raisons liées aux guerres civiles, aux manifestations, au sentiment que des élections ont été injustes et à la corruption du gouvernement, l'un des plus grands défis de l'Afrique consiste à créer et préserver de bons systèmes gouvernementaux. De nombreux politiciens et universitaires sont unanimes sur le fait que le succès d'un gouvernement démocratique dépend de son enracinement dans les valeurs et croyances autochtones qui sont, par nature, différentes et spécifiques à chaque pays (Kwabiah, 1988 ; Owusu, 1997). Sur la base de cette théorie, il n'y a pas de système qui caractérise un « meilleur » gouvernement ; chaque pays doit développer le type de démocratie qui correspond aux besoins et au patrimoine culturel de sa nation, en cherchant des moyens d'y intégrer les systèmes autochtones non étatiques. Cependant, il y a peu d'orientations concernant la meilleure façon de construire et de mettre en œuvre un tel système.

Cette étude de cas a tenté de répondre à cette question en décrivant trois modèles de gouvernement pour le Ghana, chacun eux incorporant une certaine dose de mélange du traditionnel avec le moderne. En effet, le Ghana est devenu indépendant en 1957. Depuis lors, il a connu quatre (4) constitutions différentes pour

ses républiques successives (1960, 1969, 1979 et 1992). La constitution initiale a diminué le pouvoir des chefs tribaux au profit du gouvernement national, mais les constitutions ultérieures, y compris la constitution actuelle de 1992, ont essayé de prendre en compte certains aspects du rôle des chefs traditionnels.

Cependant, à la différence des constitutions précédentes, la constitution actuelle interdit aux chefs en poste de participer à la politique active : une mesure qui fait décrire ce système comme étant « deux systèmes politiques » qui « sont parallèles l'un à l'autre ». À l'évidence, le Ghana a essayé d'incorporer des concepts autochtones dans le gouvernement contemporain.

Activités et résultats

Premier modèle : Maintenir le dualisme de la constitution de 1992

Ce modèle suggère de maintenir le statu quo qui transparaît dans tous les systèmes de gouvernance politique du Ghana, du village au niveau national. L'avantage de ce modèle est qu'il utilise l'institution des chefferies pour rassembler les citoyens et servir de courroie de transmission

entre le peuple et le gouvernement central. Le gouvernement national économise également les ressources en donnant l'autorité aux chefs d'adopter et d'appliquer certaines lois. Ce système judiciaire traditionnel est moins coûteux que le système judiciaire central, et les citoyens ordinaires le connaissent également. L'inconvénient de ce modèle est que le rôle des chefferies n'est pas clairement défini et qu'il peut parfois entrer en conflit avec l'organe directeur central. La constitution de 1992 n'est pas claire non plus en ce qui concerne les lois relatives à la succession et à la propriété foncière ; cet état de choses est source de nombreux conflits. Enfin, si les chefferies sont bannies de la politique active, il n'a pas été précisé en quoi consiste leur participation.

Deuxième modèle : Abolir l'institution de la chefferie ou lui enlever le pouvoir politique

L'avantage de ce modèle est qu'avec la mise à l'écart de toutes les lois coutumières, le Ghana sera gouverné sous l'égide d'une seule et même République. Cela permettra également d'éliminer les divergences entre les gouvernements nationaux et locaux ainsi que les différends entre les chefferies. L'inconvénient est que ce modèle accorde moins d'importance à une partie bien établie du système de gouvernance actuel. Le remodelage des infrastructures qui en résultera sera coûteux et déracinera les traditions du pays ainsi que les traits caractéristiques du Ghana. Cette perturbation du pouvoir pourra amener des dirigeants peu scrupuleux à s'infiltrer dans le système pour occuper d'anciens postes honorifiques et provoquer de grands bouleversements dans les régions rurales du pays où les chefferies ont toujours joué un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre social. Ce

modèle de gouvernement est donc peut-être irréaliste et probablement nocif.

Troisième modèle : Fusionner la chefferie avec le système moderne du gouvernement national

Ce modèle préconise de remplacer le système de gouvernement actuel par un système qui fusionne, de manière plus fluide, les valeurs traditionnelles avec le système national. Cela nécessitera des changements importants et une restructuration. Mais il est possible. Dans ce modèle, les chefferies exerceront des fonctions officielles, avec l'autorité nécessaire à tous les niveaux régionaux de gouvernance. Le système de lois coutumières, autrefois utilisées par les chefferies, fera ainsi partie de la constitution. Au niveau du gouvernement central, une deuxième chambre parlementaire pourrait être créée. Les membres de cette chambre seront principalement des chefs locaux et des représentants de divers groupes ethniques. Cette chambre sera non partisane et aura une autorité sur les autres branches des dirigeants gouvernementaux. Comme beaucoup de ces membres ne seront ni élus ni nommés, ils ne seront redevables qu'à la population locale. Ils seront donc un organe de contrôle pour le gouvernement et défendront la culture du peuple ghanéen.

Défis et leçons apprises

Le premier modèle est mal défini et le deuxième trop draconien. Quant au troisième modèle, il est le plus prometteur pour le Ghana et les pays africains ayant des caractéristiques semblables. Cependant, comme pour tout changement gouvernemental majeur, ce troisième modèle nécessitera des ajustements. Un autre problème spécifique au dernier modèle est qu'une nouvelle

chambre du parlement constituera une dépense supplémentaire pour le pays. Cependant, les avantages de ce nouveau système et les problèmes qu'il corrige l'emporteront probablement sur cette préoccupation. Enfin, étant donné que les chefs tribaux ont traditionnellement été des hommes, les femmes ne vont probablement pas avoir accès à cette nouvelle et haute chambre du parlement, à moins que des mesures spécifiques ne soient prises pour lever cet obstacle.

Recommandations politiques

Ce troisième modèle de réforme est celui recommandé. Pour que le Ghana et les autres pays africains puissent réaliser de véritables démocraties, ils doivent combiner à la fois les traditions culturelles du passé et les systèmes centralisés modernes. Le troisième modèle est le seul qui intègre avec succès des éléments des deux tendances de manière homogène. L'adoption de ce troisième modèle par le Ghana et d'autres pays africains pourra aboutir à des démocraties beaucoup plus fortes et plus bénéfiques.

Références

Kwabiah, A. K. (1988). *The Political Dualism in Ghana: The Indigenous Asante Government and Modern Ghana Political Administration*. Thesis submitted for a degree. University of Bergen, Bergen, Norway.

Owusu, M. (1997). 'Domesticating democracy: culture, civil society, and constitutionalism in Africa', *Comparative Studies in Society and History*, 39 (1), pp.120–152.

Lien web vers l'étude de cas

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy16Africansearchofindigenizeddemocracy.pdf>

ÉTUDE DE CAS 5 : *Renforcer efficacement les compétences en leadership pour la transformation de l'Afrique à travers ses universités*

Contexte

Un bon leadership est nécessaire pour le progrès d'une société. Pour que les pays africains puissent développer leurs économies et devenir des membres plus compétitifs de l'économie mondiale, ils doivent développer des leaders solides. Les universités africaines peuvent contribuer à créer ces leaders forts en introduisant des programmes qui inculquent des qualités de leadership aux étudiants et en encourageant ces derniers à les suivre. Les programmes universitaires devront également s'éloigner des méthodes d'éducation « modernes » pour adopter des méthodes plus « post-modernes » qui encouragent une plus grande collaboration et accordent une grande importance aux connaissances. La mondialisation croissante du monde est une opportunité dont l'Afrique peut tirer parti avec un leadership adéquat. Cette étude de cas examine comment les universités africaines peuvent créer des programmes de leadership pour développer ces leaders. L'étude de cas s'appuie sur un programme de l'Institut ghanéen de gestion et d'administration publique (GIMPA) dénommé Programme de formation en gestion du secteur public (PSMTP), financé en partie par l'ACBF.

À la suite de la domination coloniale, de nombreux pays africains ont rêvé de se développer

économiquement lorsqu'ils ont accédé à l'indépendance, sur la base des ressources minières et agricoles des différents pays (Ake, 2001 ; Austin, 2008). Malheureusement, pour bon nombre de ces pays nouvellement autonomes, la croissance économique n'a jamais été réalisée. Cependant, plus récemment, l'Afrique semble se diriger vers une trajectoire de croissance (AfDB et al., 2017). Cette croissance peut être favorisée et exploitée avec l'aide de leaders issus des programmes mis au point à dessein par des universités africaines.

Les styles de leadership en Afrique ont été décrits comme autoritaires/paternalistes, bureaucratiques, centralisés, conservateurs, résistants au changement et réticents à gérer les problèmes de performance. Le leadership africain a été encore entravé par l'incertitude, des mécanismes conçus pour assurer le contrôle plutôt qu'une performance optimale, la pénurie de ressources et le népotisme. Pourtant, les dirigeants africains ont également tendance à posséder d'autres qualités de leadership positives telles que la compétence en gestion, la diversité culturelle, le partage, le sens de la hiérarchie, les bonnes relations sociales et personnelles ainsi que le respect des obligations et le compromis.

Ainsi, les universités peuvent jouer un rôle essentiel en encourageant la promotion des caractéristiques appropriées de leadership, puisque bon nombre de ces traits de caractère peuvent être obtenus grâce à une éducation universitaire. Par exemple, les attributs d'honnêteté, d'intégrité et d'équité peuvent être promus à travers la culture et la diversité de l'école. Les sentiments moraux et patriotiques d'objectif à atteindre, de courage, de discipline, de concentration, de détermination, d'orientation, de sens des responsabilités, de collaboration, de résolution des conflits, de pensée critique, de compétence technique et de connaissances peuvent être améliorés par les programmes et les valeurs culturelles dans les universités.

Activités et résultats

Le PSMTP a été lancé par GIMPA et l'ACBF en Septembre 2005. Les personnes inscrites au programme avaient occupé des postes de cadres intermédiaires et supérieurs. Le but du programme était d'offrir une formation académique et professionnelle qui produit des leaders efficaces devant contribuer au développement socio-économique. Un comité directeur du projet supervise le PSMTP, et une équipe de gestion assure les fonctions quotidiennes. Toutes les installations et les matériels ont été fournis par GIMPA avec l'appui de l'ACBF. Le programme comprend des cours sur les thèmes suivants : Contexte et perspective du secteur public africain ; Planification stratégique et gestion dans le secteur public ; Gestion des ressources du secteur public ; et Perspectives et expériences mondiales et régionales dans la gestion du secteur public. En plus des cours, les participants ont pris part à des exercices pratiques et ont réalisé des études de cas.

Le PSMTP avait trois objectifs principaux : élaborer son programme pour répondre aux besoins du public ; renforcer l'institution elle-même ; et accroître les capacités des instituts d'administration publique (IPA) à administrer des programmes similaires dans leur propre pays.

À cette fin, le PSMTP a formé avec succès de nombreux cadres moyens et supérieurs du secteur public ainsi que des directeurs de cinq pays d'Afrique de l'Ouest : la Gambie, le Ghana, le Libéria, le Nigeria et la Sierra Leone. Ces stagiaires en leadership ont continué à participer au développement respectif de leurs pays, comme prévu. Le programme a gagné en renommée grâce à ses succès. De plus, le programme continue de s'adapter aux besoins changeants des différents pays impliqués.

Défis et leçons apprises

Les programmes éducatifs ont des limites dans leur capacité à créer des leaders. Les progrès en leadership nécessitent souvent de l'expérience, du mentorat, une participation locale, ainsi que des personnes et des étudiant(e)s ayant un potentiel de leadership. Le manque de financement peut être un problème pour des programmes similaires ; l'appui du gouvernement pour les programmes universitaires sera déterminant.

L'un des enseignements tirés de ce programme pilote est que la collaboration avec les IPA des pays concernés a été une partie intégrante de son succès. Quant aux IPA, ils auront également besoin d'un appui gouvernemental continu pour maintenir leurs programmes.

Recommandations politiques

L'un des éléments clés du succès a été la collaboration et l'interaction continues entre les participants, même après la fin de la formation. Chaque pays désireux de mettre en œuvre un tel programme devra adapter le programme pour répondre à ses besoins spécifiques de leadership.

La formation de bons leaders est possible grâce à la collaboration entre les pays, en particulier lorsque ces pays envisagent et déterminent avec précision les principaux traits de leadership qu'ils souhaitent inculquer. Mais le processus prendra du temps. La responsabilité sociale doit être encouragée. De plus, les programmes de leaders-

hip couronnés de succès mettront également l'accent sur la diversité, la confiance et la résolution des conflits, compte tenu des diversités socioculturelles qui existent en Afrique.

Les universités devraient également s'intéresser à la recherche sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), qui sont essentielles au développement des pays africains. Les progrès dans les TIC, le nombre croissant de programmes d'échanges entre les universités africaines et non africaines, et les changements dans la structure de la prestation de l'éducation vont également alimenter le succès des programmes similaires.

Références bibliographiques

AfDB, OECD, UNDP. (2017). *African Economic outlook: Entrepreneurship and Industrialisation*. OECD Publishing Paris.

Ake, C. (2001). *Democracy and development in Africa*. Brookings institution press.

Austin, G. (2008). The 'reversal of fortune' thesis and the compression of history: Perspectives from African and comparative economic history. *Journal of international development*, 20(8), 996-1027.

Lien web vers l'étude de cas

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Building-effective-leadership-skills-AfCoP.pdf>

ÉTUDE DE CAS 6 : *Lutter contre les changements climatiques en Afrique avec des financements privés*

Contexte

L'expression « Financement de la lutte contre les changements climatiques » fait référence à des fonds dirigés par des organisations, qu'elles soient nationales ou internationales, pour réduire les effets des changements climatiques et adopter des projets et des programmes liés aux changements climatiques. De nombreux programmes internationaux de financement de la lutte contre les changements climatiques ont été mis en place pour faire face à l'impact de ce phénomène sur les pays en développement en Afrique. Il s'agit notamment du Fonds vert pour le climat, du « Clean Technology Fund » (Fonds pour les technologies propres), du Fonds d'investissement climatique et du Mécanisme pour un développement propre. Malheureusement, les politiques et les stratégies de bon nombre de ces programmes font souvent obstacle à la réalisation de leurs objectifs. Les processus coûteux et compliqués d'accès aux ressources financières font qu'il est difficile pour les populations des pays en développement d'en bénéficier (Buchner et al., 2011).

Les changements climatiques peuvent potentiellement nuire à certains aspects clés du secteur privé (Agrawala et al., 2011 ; GIEC, 2014). Par conséquent, ce secteur tirera lui-même un bénéfice en

participant au financement de la lutte contre les changements climatiques. Les institutions de microfinance (IMF) ont déjà eu un impact positif sur les revenus des pauvres, mais elles pourraient avoir un impact plus important si elles adaptaient leurs accords de prêt pour refléter les défis causés par les changements climatiques. Les prêts peuvent inclure des questions de logement, de capital de démarrage ou cibler des problèmes de climat spécifiques à une région, comme la plantation d'arbres dans des zones susceptibles d'être inondées.

Les envois de fonds peuvent être extrêmement utiles pour lutter contre les catastrophes climatiques, car la famille à l'étranger n'est pas affectée par les catastrophes locales. Par conséquent, les IMF devraient également adapter leurs politiques pour permettre le transfert moins coûteux des fonds et d'argent provenant d'autres sources. Les sources privées de financement de la lutte contre les changements climatiques peuvent être influencées par des méthodes directes ou indirectes. Les méthodes directes encouragent ou facilitent l'investissement et l'adaptation du secteur privé, tandis que les méthodes indirectes utilisent d'autres moyens pour influencer l'action climatique du secteur privé.

Les méthodes directes comprennent les dons, les prêts, les lignes de crédit, les fonds propres et les quasi-fonds propres, ainsi que les outils de réduction des risques, tels que les garanties, qui visent à réduire le risque des investissements du secteur privé. Les méthodes indirectes impliquent les mécanismes de marché, les obligations et encouragent les entreprises vulnérables aux changements climatiques à prévoir en interne les coûts d'adaptation. Une autre méthode indirecte est le développement et le transfert des technologies, ou l'appui à des projets de recherche et de technologie pouvant aider à réduire les changements climatiques.

Cette étude de cas vise à explorer les moyens par lesquels les secteurs public et privé peuvent travailler ensemble pour allouer plus efficacement leur financement de la lutte contre les changements climatiques, et comment ils peuvent être encouragés à le faire. Elle se concentre sur une opération de financement de la lutte contre ce phénomène au Kenya et sur la manière dont le succès de son programme offre des leçons qui peuvent être appliquées à d'autres pays en développement d'Afrique.

Activités et résultats

De nombreux pays en développement dépendent du bois de chauffage pour le chauffage et la cuisine. Cela conduit à l'augmentation des émissions de GES et accélère la déforestation. Pour lutter contre ce phénomène dans la région du mont Kenya, le « Renewable Energy Technology Assistance Program (RETAP) » (Programme d'assistance technologique pour les énergies renouvelables) a été créé en 1996. Avec un prêt de

50 000 dollars US obtenu du Programme de micro financement du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), il a fourni des prêts pour reboiser des portions de forêt et installer des foyers économiques dans vingt (20) écoles.

La réduction réussie de la déforestation dans la région a entraîné la création de l'initiative du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du FEM, « Market Transformation for Efficient Biomass Stoves for Institutions and Medium-Scale Enterprises » (Transformation du marché pour des foyers à biomasse efficaces pour les institutions et les entreprises de taille moyenne), au Kenya. Entre 2007 et 2010, un million de dollars a été investi dans le cadre de ce programme. Un millier d'écoles, de ménages et de Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont installé des foyers économiques et 500 000 arbres ont été plantés. Cela a conduit à la création du « Rural Technology Enterprise », une entreprise du secteur privé qui fabrique et installe des foyers à bois.

En 2010, le RETAP, le PNUD et plusieurs autres programmes internationaux ont signé un mémorandum d'entente pour continuer à soutenir des programmes similaires fournissant des foyers à bois économes en énergie aux populations en développement.

Le programme kenyan sert maintenant de modèle pour d'autres pays en développement. La réduction des émissions provenant de la déforestation et de la dégradation des forêts (REDD+) peut être utilisée pour financer le mouvement en vue de la distribution de ces foyers à bois.

Défis et leçons apprises

L'un des problèmes, qui se pose lorsqu'il s'agit d'influencer les dépenses du secteur privé consacrées aux programmes liés au climat, est que les changements climatiques et leur impact sur les régions ne sont guère prévisibles. Il faut donc fournir au secteur privé des informations fiables concernant l'impact négatif que ce phénomène a sur leurs intérêts et leurs avoirs. Étant donné que la plupart des PME africaines n'ont pas la capacité de compiler elles-mêmes de tels rapports sur le climat, le gouvernement et les institutions publiques doivent s'associer avec elles pour les tenir informées.

L'extraordinaire succès du mouvement kényan, des foyers économes en combustible, est une preuve que les pays africains peuvent et devraient utiliser des méthodes de financement climatique pour contribuer à des initiatives similaires. Le projet kenyan démontre également que l'investissement privé dans l'énergie verte en Afrique est durable. En outre, des projets similaires devraient suivre l'exemple de ce projet qui a démarré à une toute petite échelle et a progressivement grandi.

Recommandations politiques

Suivant l'exemple du Kenya, les gouvernements africains devraient déterminer les besoins en

matière de politiques publiques et les outils de financement correspondants, afin d'allouer les ressources plus efficacement pour répondre aux besoins spécifiques de leur pays en ce qui concerne les changements climatiques. L'objectif du Kenya était de limiter la déforestation et les maladies associées à l'utilisation des foyers non efficaces. D'autres pays doivent décider quels sont leurs objectifs en matière de climat et, de manière conséquente, mettre en œuvre le financement et les programmes.

Les gouvernements africains peuvent également créer un meilleur environnement de financement de la lutte contre les changements climatiques en supprimant les lourdeurs administratives liées à la demande et à l'obtention de prêts et autres opportunités de financement. Les institutions privées devraient également avoir la possibilité d'établir des financements dédiés à la lutte contre les changements climatiques.

Enfin, les gouvernements devraient s'inspirer de l'exemple de l'initiative kenyane des foyers à bois économes en combustible et favoriser un environnement propice à de bonnes opportunités et à la croissance en matière de financement de la lutte contre les changements climatiques. Ainsi, les gouvernements peuvent influencer le secteur privé afin que celui-ci trouve des ressources pour atteindre les objectifs liés aux changements climatiques.

Références bibliographiques

- Agrawala, S., Carraro, M., Kingsmill, N., Lanzi, E., Mullan, M., & Prudent-Richard, G. (2011). Private sector engagement in adaptation to climate change: approaches to managing climate risks. OECD Environment Working Papers, No. 39
- Buchner, B., Falconer, A., Hervé-Mignucci, M., Trabacchi, C., & Brinkman, M. (2011). The landscape of climate finance. *Climate Policy Initiative*, Venice, 27.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2014). *Climate Change 2014—Impacts, Adaptation and Vulnerability: Regional Aspects*. Cambridge University Press.

Lien web vers l'étude de cas

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Climate-change-finance-Private-financing.pdf>



ÉTUDE DE CAS 7 : *Politique industrielle en Éthiopie : Renforcer les capacités du secteur privé pour le développement et la transformation structurelle*

Contexte

La base industrielle en Afrique a connu une croissance économique récente. Il est estimé que cette croissance est due à la découverte des ressources naturelles, et au boom des prix des produits de base (AfDB et al., 2017). Cependant, il est nécessaire que l'Afrique investisse de manière durable sur le plan économique, et ceci peut être réalisé grâce à des plans de développement industriel accélérés qui mobilisent les ressources financières et non financières sur le continent.

Pendant l'ère qui a précédé l'ajustement structurel, aucune amélioration n'a été enregistrée dans la base industrielle de l'Afrique. Au contraire, l'ajustement structurel était axé sur les politiques macroéconomiques concernant l'inflation, la stabilité et les exportations. Pour développer une base industrielle en Afrique, des leçons peuvent être tirées des miracles asiatiques, qui se sont traduits par le développement économique des pays comme la Corée, le Japon et la Chine qui ont tous investi dans une politique industrielle ciblée (Micic, 2009 ; Jackson, 2016). Une politique industrielle ciblée doit tenir compte des changements dans le climat industriel actuel dans les domaines social, environnemental, technologique et politique. Par conséquent, des politiques bien formulées sont nécessaires pour

assurer une croissance économique et un développement durables en Afrique.

Cette étude de cas vise à partager les idées et les leçons de la mise en œuvre de la politique industrielle en Éthiopie, l'un des rares pays africains à avoir expérimenté et mis en œuvre, depuis plus d'une décennie, une Stratégie de Développement Industriel (SDI), à part entière.

Activités et résultats

Cette étude de cas est concentrée sur le secteur industriel de l'Éthiopie, qui demeure considérablement sous-développé, malgré son potentiel. Ce pays est principalement impliqué dans des pratiques agricoles qui ne génèrent pas d'emplois bien rémunérés. Par conséquent, il y a un besoin urgent d'une politique industrielle pour aider à améliorer la base structurelle du secteur industriel et créer des emplois bien rémunérés. Cependant, le pays a connu une croissance économique marginale et progressive, grâce sans doute aux secteurs de la construction et des mines en 2013-2014. Néanmoins, cette croissance économique n'est pas durable. Pour jouir d'une croissance économique durable, il est impératif de créer dans le pays une structure industrielle

capable de garantir des emplois bien rémunérés et de réduire la pauvreté dans la région.

L'Éthiopie est l'un des rares pays d'Afrique à avoir élaboré et mis en œuvre une SDI. Cette SDI a été conçue par le gouvernement pour améliorer les pratiques agricoles dans les zones rurales. Cependant, l'impact de la politique était limité. La SDI était responsable de l'amélioration du secteur des exportations et du développement structurel de la base industrielle. L'accent a été mis sur les quatre (4) industries de la région, notamment : l'industrie du cuir, l'industrie du vêtement et les textiles, l'agro-industrie et la construction. Cependant, les industries manquent de capital financier et d'expertise technique et managériale ainsi que de dynamisme innovant pour améliorer la productivité dans ces secteurs.

Pour réaliser un développement économique substantiel, le pays a signé le premier « Ethiopian Growth and Transformation Plan (GTP) » (Plan de croissance et de transformation de l'Éthiopie) pour améliorer le secteur industriel de 2011 à 2014, suivi d'un second plan, à mettre en œuvre de 2016 à 2020. Le plan GTP1 visait à améliorer la structure du secteur industriel, et GTP2 vise à accroître les exportations agricoles. Le GTP1 a contribué à améliorer l'esprit d'entreprise dans le secteur privé et la création d'emplois. Dans le cadre du GTP1, le programme de réforme de la fonction publique a travaillé au renforcement des capacités dans le pays, tandis que la structure du Ministère du commerce et de l'industrie a été assouplie pour mieux soutenir le secteur privé.

Cependant, des défis institutionnels et de capacités existent encore en Éthiopie, et nécessitent d'être relevés pour une croissance économique substantielle, à long terme. Quant au

GTP2, il vise à relever ces défis sur le plan économique pour l'Éthiopie de 2016 à 2020. Ce plan économique comprend l'adoption de technologies appropriées par les industries, la formation managériale et technique pour une meilleure expertise et une amélioration de la gestion du secteur privé.

La base industrielle du pays a besoin d'être améliorée. Pour ce faire, il faut mettre en place une politique industrielle ciblée, visant à éliminer la pauvreté dans la région. L'étude constate que cinq à dix ans après la promulgation de la constitution de 1995 et des politiques agricoles connexes, la croissance agricole, la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire n'ont pas connu une amélioration significative. Les liens de production en amont et en aval sont restés faibles, en partie à cause d'une faible demande car les revenus supplémentaires des ménages éthiopiens étaient généralement orientés vers l'achat de la nourriture plutôt que d'intrants agricoles. De plus, l'impact du programme de certification des terres sur la sécurité foncière des petits exploitants a été freiné par des préoccupations tenaces en matière de régime foncier. Si le programme a eu des effets positifs sur la sécurité foncière (la location et le bail de terrains sont légaux) et a obtenu d'autres résultats tels que l'investissement foncier, l'insécurité foncière a persisté.

Défis et leçons apprises

Bien qu'il a été entrepris la mise en œuvre d'une politique industrielle, il y a un manque de systèmes de suivi-évaluation pour évaluer l'impact de cette politique, en termes d'effets directs et indirects. De plus, l'évaluation externe est également rare. Pourtant, cette démarche est indispensable pour

aider à identifier les zones de croissance et celles qui ont besoin de capacités en Éthiopie. Dans ce pays, grâce à ses terres et à sa main d'œuvre agricoles, l'agriculture est le principal pilier économique. La commercialisation dans le secteur agricole aide à produire des cultures à forte valeur ajoutée et à intégrer les agriculteurs aux marchés intérieurs et extérieurs afin d'améliorer les revenus. C'est l'objectif principal de la stratégie « Agricultural Development-Led Industrialization (ADLI) » (Industrialisation par le développement de l'agriculture). Cependant, il existe encore certains obstacles structurels qui minent la stratégie agricole des petits exploitants comme l'ADLI. Il s'agit, entre autres, des problèmes d'insécurité foncière qui limitent les investissements à long terme.

Au regard de tout cela, pour améliorer la situation économique en Éthiopie, il est impératif qu'il y ait un appui au développement agricole. La politique relative à la production des petits exploitants et aux liens de production internes était axée sur la mise en œuvre, à grande échelle, de l'agriculture commerciale, du commerce et de l'investissement. La stratégie ADLI a été mise en œuvre en tant que programme de développement agricole pour les nouveaux investisseurs. La « Agricultural Investment Land Administration Agency » (Agence d'administration des terres pour l'investissement agricole) gère les terres en Éthiopie mais permet aux investisseurs étrangers d'investir sur les terres inutilisées. À travers cette pratique, les étrangers sont exemptés des taxes sur les importations ainsi que de ceux sur les bénéfices rapatriés.

Il y a cependant une limite à l'appui que l'agriculture peut apporter à l'industrialisation. Pour réussir une stratégie d'industrialisation axée sur l'agriculture, l'Éthiopie doit se concentrer sur d'autres domaines du développement, tels que la planification urbaine et le développement des infrastructures, qui peuvent l'aider à construire une base industrielle. Outre la mise en place d'infrastructures nationales, l'Éthiopie doit également se concentrer sur les infrastructures commerciales et énergétiques multilatérales avec ses voisins, tels que le Soudan du Sud et le port de Lamu. L'Éthiopie a également besoin d'une « double » révolution verte, qui combine les nouvelles technologies agricoles soucieuses des effets des changements climatiques et les adapte à une grande diversité d'écosystèmes.

Recommandations politiques

L'Éthiopie doit se doter d'une politique industrielle ciblée qui vise à améliorer la situation économique actuelle du pays et à planifier une croissance économique durable. Le secteur privé doit être orienté vers l'entrepreneuriat pour créer des marchés et des emplois. L'une des façons d'améliorer l'entrepreneuriat national consiste à offrir aux entreprises innovantes une formation dispensée par des professionnels chevronnés qui peuvent transmettre leur expertise et leurs compétences en gestion. Le gouvernement et le secteur privé doivent collaborer pour améliorer la situation actuelle dans le pays. Le secteur industriel ne peut progresser qu'avec la participation du secteur privé.

En outre, l'Éthiopie étant un pays enclavé, elle peut attirer des investissements étrangers grâce à la disponibilité de sa main-d'œuvre peu coûteuse. D'autres programmes qui soutiendront la croissance industrielle dans le pays comprennent les marchés publics pour les entreprises,

l'amélioration de la prestation de services, l'intégration de la technologie dans l'agriculture et les entreprises ainsi que l'accès aux marchés. Par conséquent, il est impératif d'ajuster la politique industrielle pour tirer parti du potentiel dont dispose le pays.

Références bibliographiques

AfDB, OECD, UNDP. (2017). *African Economic outlook: Entrepreneurship and Industrialisation*. OECD Publishing Paris.

Micic, V. (2009). Industrial policy and development: The political economy of capabilities accumulation. *Econ. Horiz*, 14, 53-55.

Jackson, K. (2016) Structures of economic growth in Asia: lessons from Japan? *Asia Pacific Business Review*. 23, 458-464

Références bibliographiques

<http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy14IndustrialpoliciesinEthiopia.pdf>

ÉTUDE DE CAS 8 : *Le rôle du Fonds africain d'investissement dans l'agriculture et le commerce pour la valorisation des terres agricoles*

Contexte

Malgré son énorme potentiel de croissance, l'agriculture en Afrique n'a toujours pas la capacité de répondre aux besoins alimentaires de la population du continent. Des facteurs tels que le déclin des ratios terre-population, la pauvreté des petits exploitants et une commercialisation limitée entravent la croissance du secteur agricole en Afrique. La population de l'Afrique est en expansion rapide. D'ici à 2050, la population consommera deux fois plus la production agricole actuelle. Pour répondre aux besoins, un investissement annuel d'au moins 11 milliards de dollars US doit être consenti, principalement dans la culture des produits de base et dans les services connexes en aval (Conway, 2012) parce que l'Afrique ne peut pas combler le déficit d'investissement par elle-même, elle devrait travailler en partenariat avec le secteur privé et les investisseurs étrangers pour atteindre son objectif.

Cette étude de cas présente le Fonds africain d'investissement dans l'agriculture et le commerce (AATIF), un mécanisme de financement innovant dédié à la libération du potentiel agricole du continent. L'AATIF est un fonds international et agit en tant qu'intermédiaire entre l'Afrique et les investisseurs étrangers. Il a pour objectif principal d'impulser la croissance des petites et

grandes exploitations agricoles, ainsi que des entreprises agricoles en Afrique. Pour ce faire, il offre aux particuliers et aux entreprises des moyens d'investir dans l'agriculture par le biais d'une rétrocession aux petits exploitants et/ou aux PME. L'étude de cas vise à approfondir les connaissances et la sensibilisation des investisseurs et partenaires au développement intéressés par la mise en place de fonds d'investissement similaires, ou des institutions bancaires et/ou financières qui souhaitent savoir comment le refinancement et les opportunités de partage des risques peuvent aider à faire face aux contraintes liées au prêt dans le secteur agricole.

Activités et résultats

L'une des principales raisons de la lenteur de la croissance agricole en Afrique est la rareté des banques commerciales disposées à accorder des prêts aux petits exploitants et aux PME. En plus d'investir directement, l'AATIF investit des fonds dans le secteur agricole en facilitant les investissements tout au long de la chaîne de valeur agricole.

- Les investissements effectués par l'AATIF sont directs et indirects. Les investissements directs ciblent des clients tels que les planta-

tions commerciales et les coopératives. Les investissements indirects sont ouverts aux entreprises intermédiaires et aux institutions financières. Les données présentées ici sont extraites des rapports annuels de l'AATIF (2012, 2013, 2014 et 2015). Au 31 Mars 2017, les investissements directs et indirects, pour le financement agricole, accordés par l'AATIF s'élevaient à 317,7 millions de dollars américains en cinq ans d'exploitation. En conséquence, les clients ont plus accès aux services financiers et les pays d'Afrique partenaires de l'AATIF profitent des avantages de ces investissements. Ces avantages sont les suivants :

- **Plus de bénéficiaires finaux :** Le nombre de petits exploitants inscrits auprès des institutions financières ou de systèmes de petits producteurs a augmenté. Par exemple, l'association Cocoa Abrabopa, assistée par Wienco au Ghana, a enregistré 15 000 adhérents de plus pour la saison 2015. À mesure que le nombre de petits exploitants capables de recevoir des fonds pour leurs activités augmente, le rendement des cultures augmente également ;
- **Augmentation de l'emploi :** L'aide apportée aux partenaires grâce à l'AATIF a permis de multiplier les opportunités d'emploi. Le « Tyefu Community Farming Trust » a pu embaucher 720 personnes durant sa saison de récolte 2015. Le « Chobe Agrivision » en Zambie a augmenté sa main d'œuvre de 258 personnes en 2011 à 390 en 2012 ;
- **Un accès plus facile aux prêts :** Les partenaires africains pourraient développer des initiatives pour augmenter les prêts au

secteur agricole. Au 31 Mars 2015, des prêts AATIF d'un montant total de 9 millions de dollars US avaient été accordés à des acteurs de la valeur agricole. Chase Bank au Kenya a introduit un moyen plus rapide d'évaluer et d'approuver les prêts accordés aux agriculteurs ;

- **Les objectifs sociaux et environnementaux sont devenus partie intégrante des opérations des partenaires africains :** Identifier et résoudre les risques sociaux et environnementaux est devenu une priorité des partenaires africains. Pour cette raison, un système de gestion de l'environnement a été créé. Chobe Agrivision est devenue plus consciente de ses responsabilités environnementales à travers les initiatives de l'AATIF, et surveille maintenant la qualité de l'eau et du sol pour prévoir les impacts négatifs sur l'environnement. GADCO au Ghana a conclu un accord avec la tribu Fievie sur l'utilisation de mille hectares de terres communales. L'Accord de d'entreprise commune a permis à la tribu de recevoir 2,5 % de la valeur marchande du riz récolté et moulu pendant les cinq premières années.

Défis et leçons apprises

La création d'entreprises agricoles prospères et durables en Afrique n'est pas sans défis. Depuis 2012, l'AATIF a continué de travailler avec des investisseurs, des développeurs et des clients pour résoudre des problèmes tels que :

- La réduction des prêts en raison de la limitation des risques par les banques et les institutions financières : La réduction des prêts pose

un défi aux petits exploitants. Pour atténuer ce problème, l'AATIF partage les risques avec les banques et les institutions financières, ce qui leur permet de prêter aux agriculteurs malgré des rendements incertains.

- **Des investissements inefficaces :** L'Organisation Internationale du Travail (OIT), en particulier son Conseiller en respect des normes de conformité, guide l'AATIF dans ses projets d'investissement. Pour que les investissements aient des rendements élevés, les gestionnaires d'investissement de l'AATIF reçoivent des informations détaillées basées sur des études de recherche.
- **La lenteur du processus d'approbation des prêts :** L'AATIF encourage la mise en place de politiques de crédit spécifiques qui accélèrent le processus de prise de décision dans l'approbation des prêts. Les fonds garantis, fournis à la fois par les investisseurs privés et les institutions financières publiques, peuvent garantir la solvabilité des petits agriculteurs.
- **La négligence des politiques de sécurité alimentaire par les pays africains :** Investir dans des zones/cultures à fort potentiel de rendement a toujours été la priorité des fonds d'investissement étrangers, comme l'AATIF. Mais les zones marginales, également appelées « zones agricoles orphelines », sont généralement négligées. Le fait d'exporter des denrées alimentaires produites dans des zones à fort potentiel, tout en ignorant les zones marginales, a des effets négatifs sur la sécurité alimentaire dans les pays africains. Pour cette raison, les investissements que l'AATIF cherche à promouvoir prennent en compte le renforce-

ment de la sécurité alimentaire dans son ensemble en Afrique.

- **L'absence de valeur ajoutée locale :** Dans le but d'être responsable du développement de l'ensemble de la chaîne de valeur agricole lors des investissements, l'AATIF s'assure également d'investir dans les opérations post-récolte pour faciliter la valorisation locale. Il propose aux gouvernements africains certaines exonérations fiscales et d'autres points à prendre en compte pour encourager l'importation du matériel et des technologies utilisés pour des activités locales liées à la valeur ajoutée. Il fait également des suggestions concernant les nouvelles entreprises qui se concentrent sur les équipements de transformation.

Recommandations politiques

Il faut reconnaître que les investissements des entités privées et publiques renforcent l'agriculture africaine. Afin de tirer un meilleur bénéfice des initiatives comme l'AATIF, les recommandations suivantes sont formulées :

- Pour limiter la perte d'investissement, les investisseurs peuvent adopter le système consultatif de conformité aux normes de l'AATIF. Un tel système, qui met à disposition des recherches pour des investissements efficaces, est un atout pour la structure de gouvernance de l'investisseur. Les investisseurs devraient également allouer des fonds pour les services de recherche agricole. Cela profitera aux investisseurs et aux petits exploitants ;

- Les sociétés de prêt devraient mettre en place des politiques de crédit spécifiques pour accélérer l'évaluation du crédit et l'approbation du prêt ;
- Les gouvernements africains devraient accorder des exemptions fiscales sur l'importation de technologies et d'équipements qui favorisent la valeur ajoutée locale ;
- Les institutions africaines telles que l'UA et l'ACBF devraient former une agence qui fonctionne comme un organe consultatif de conformité pour les opportunités d'investissement et un organe de suivi des interventions.

Références bibliographiques

- AATIF (2012). Augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire, rapport annuel. 40 p, consulté le 07/03/2016 sur le site http://aatif.lu/tl_files/downloads/annual_reports/AATIF_AR_2011.pdf
- AATIF (2013). Augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire, rapport annuel. 40 p, consulté le 07/03/2016 sur le site http://aatif.lu/tl_files/downloads/annual_reports/AATIF_AR_2012.pdf
- AATIF (2014). Augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire, rapport annuel. 40 p, consulté le 07/03/2016 http://aatif.lu/tl_files/downloads/annual_reports/AATIF_AR_2013.pdf
- AATIF (2015). Augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire, rapport annuel. 40p, consulté le 07/03/2016 sur le site http://aatif.lu/tl_files/downloads/annual_reports/AATIF_AR_2014.pdf
- Conway, G. (2012). *One billion hungry: can we feed the world?*. Cornell University Press.

Lien web vers l'étude de cas

<https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Fostering-Private-Investments-and-Value-Addition-in-Agricultural-Value-Chains.pdf>

4. CONCLUSION

- L'AfCoP/GRD, avec l'appui de la BAD et de l'ACBF, a introduit une culture de résultats pour les processus de développement aux niveaux national et régional. Depuis 2007, les décideurs politiques et les praticiens disposent d'une plateforme d'échange de bonnes pratiques, de défis et de leçons sur l'application des principes de la GRD. Ce résumé a présenté l'ensemble des connaissances générées et diffusées sur les acteurs non étatiques à travers des études de cas. Les recommandations suivantes résument et soulignent les actions requises pour améliorer la contribution des acteurs non étatiques au développement et à la transformation socio-économique de l'Afrique :
- Pour que les nations africaines puissent construire de vraies démocraties, elles doivent intégrer des éléments de leurs traditions culturelles dans les systèmes de gouvernance centralisés modernes. Incorporer les deux éléments de manière homogène pourrait aboutir à des démocraties beaucoup plus fortes et plus bénéfiques. Cela nécessite une participation effective des institutions traditionnelles au processus de développement.
- Les universités africaines devraient recevoir l'appui approprié pour accélérer la production d'une masse critique de compétences techniques essentielles à la croissance soutenue et durable de l'Afrique. Elles devraient s'efforcer de faire acquérir des compétences de leadership efficaces aux citoyens, en particulier les jeunes. Une attention particulière devrait être accordée à la science, à la technologie et à l'innovation, car le développement de l'Afrique exige que les compétences techniques essentielles soient disponibles.
- Avec la diminution de l'aide publique au développement en Afrique et la diminution des taxes commerciales, les pays africains ont besoin de plus d'investissements du secteur privé à différentes fins, y compris pour soutenir l'industrialisation, la transformation agricole et l'adaptation au changement climatique. Par conséquent, il est crucial d'établir un environnement propice à l'investissement privé dans les différents secteurs productifs. Une plateforme de dialogue tripartite sera également utile à cette fin, car elle réunira le gouvernement, le secteur privé et la société civile pour discuter des investissements conjoints et de la mise en place des cadres appropriés.

Deux conclusions principales peuvent être tirées des études de cas. Premièrement, les acteurs non étatiques sont une grande variété d'acteurs ayant des intérêts, des pouvoirs et des domaines d'intervention divers. Ces acteurs ont le potentiel de contribuer efficacement au développement de

l'Afrique. Deuxièmement, il est important que les gouvernements élaborent des stratégies et des mécanismes appropriés pour engager les acteurs non étatiques dans les processus politiques de construction de l'État et de gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

European Commission (2012) *Overview, The Cotonou Agreement*. EC. Available at:

http://ec.europa.eu/europeaid/where/acp/overview/cotonou-agreement/index_en.htm

Green, D. (2014) *Can donors support civil society activism without destroying it? Some great evidence from Nigeria*.

Retrieved from "From Poverty to Power.

Santarelli, N. C. (July 24 2013). *Non State Actors*. Oxford Bibliographies.

The Effective States and Inclusive Development Research Centre (2014). *The Effective States and Inclusive Development Research Centre*. Manchester: ESID.

Annexe 1: MATRICE DES ÉTUDES DE CAS

Titre	Couverture géographique	Pilier de la GRD	Numéro de la page	Lien
Étude de cas 1: Le rôle du secteur privé dans la promotion du développement propre en Afrique	Afrique	Leadership	4	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/CCFinancingandPrivateSectorinAfrica.pdf
Étude de cas 2: “Building Bridges Project” - Unir les communautés divisées à travers les efforts de consolidation de la paix par les autorités traditionnelles au Zimbabwe	Zimbabwe	Leadership	7	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/BuildingBridgesCaseStudy.pdf
Étude de cas 3: Améliorer la gestion axée sur les résultats de développement en vue de la transformation de l'Afrique: Le rôle des parlements	Afrique	Responsabilité Planning Leadership	10	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Role-of-Parliament-in-MfDR-AfCoP.pdf
Étude de cas 4: L'Afrique à la recherche d'une démocratie incorporant des valeurs traditionnelles: Le cas du Ghana	Ghana	Leadership	13	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy16Africainsearchofindigenizeddemocracy.pdf
Étude de cas 5: Renforcer efficacement les compétences en leadership pour la transformation de l'Afrique à travers ses universités	Afrique	Planning Leadership	16	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Building-effective-leadership-skills-AfCoP.pdf
Étude de cas 6: Lutter contre les changements climatiques en Afrique avec des financements du secteur privé	Afrique	Planning Leadership	19	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Climate-change-finance-Private-financing.pdf
Étude de cas 7: Politique industrielle en Éthiopie : Renforcer les capacités du secteur privé pour le développement et la transformation structurelle	Éthiopie	Leadership	23	http://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/05/CaseStudy14IndustrialpoliciesinEthiopia.pdf
Étude de cas 8: Le rôle du Fonds africain d'investissement dans l'agriculture et le commerce pour la valorisation des terres agricoles	Afrique	Leadership	28	https://afrik4r.org/wp-content/uploads/2017/01/Fostering-Private-Investments-and-Value-Addition-in-Agricultural-Value-Chains.pdf

The African Capacity Building Foundation (ACBF)
2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant, Harare, Zimbabwe
T: +263-4 304663, 304622, 332002, 332014
<http://www.acbf-pact.org>

Scannez ce code QR pour
plus de publications de l'AfCoP

