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

Agence spécialisée de l'Union africaine

RAPPORT SUR LES CAPACITÉS EN AFRIQUE 2019

Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique

Préface de S.E. Paul Kagame

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

Agence spécialisée de l'Union africaine

RAPPORT SUR LES CAPACITÉS EN AFRIQUE 2019

Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique

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

La production de ce Rapport a bénéficié de l'appui financier de la Banque mondiale, du Programme des Nations Unies pour le Développement, de la Banque africaine de développement et des États africains membres de la Fondation.

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

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

© 2019 – Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
2, Fairbairn Drive, Mt Pleasant, Harare, Zimbabwe

Publié par le Département Connaissances & Apprentissage
Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
Première édition : février 2019
Tous droits réservés

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

Imprimé au Zimbabwe

ISBN : 978-1-77937-102-7
EAN : 9781779371027

Avant-propos

Malgré de solides progrès réalisés, la transformation économique de l'Afrique est loin d'être achevée. Sur tout le continent, il existe un consensus clair sur le fait que nous devons changer notre façon de faire les affaires. Comme nous le rappelle le Rapport sur les Capacités en Afrique de cette année, le rythme des progrès sera déterminé par l'efficacité de notre leadership dans les secteurs public et privé.

Ce précieux rapport fournit un aperçu des capacités en leadership en Afrique, sur la base de données provenant d'études indépendantes. Plus important encore, il propose des recommandations concrètes pour améliorer les performances, combinant à la fois des éléments techniques et les changements d'état d'esprit nécessaires au succès. La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique mérite d'être félicitée pour cet excellent travail.

Ce rapport est particulièrement opportun dans le contexte de la réforme institutionnelle et financière de l'Union africaine, où nous travaillons à rendre notre organisme continental plus agile et plus réactif aux objectifs de développement de l'Afrique. Les étapes cruciales de l'Agenda 2063 et des objectifs de développement durable approchent rapidement. Nous sommes également sur le point de mettre en service la zone historique de libre-échange continentale africaine. La réalisation de ces initiatives nécessite un leadership continu et transformateur.

Le rapport appelle à un investissement accru dans le renforcement des capacités de leadership à tous les niveaux, en particulier dans les services gouvernementaux. Ces conclusions méritent une attention particulière de notre part, et qui doit être suivie d'actions appropriées. C'est une entreprise que la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, en tant qu'institution spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, est particulièrement bien placée pour mener et soutenir, de concert avec tous les gouvernements africains et les partenaires au développement.

S.E.M. Paul Kagame
Président de la République du Rwanda et Président de l'Union africaine

Préface

Le Rapport sur les Capacités en Afrique 2019 (RICA 2019) est le septième de la série et comme ceux qui l'ont précédé, mesure la capacité des pays africains de poursuivre leur programme de développement, en se concentrant sur les déterminants clés de la capacité de développement.

Le thème pour 2019 est « Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique ». Le leadership est essentiel pour l'Agenda 2063 du continent, cadre stratégique pour la transformation socioéconomique locale, et pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) convenus au niveau international.

Le *RICA 2019* définit le leadership transformateur comme celui qui entraîne un changement radical. Dans le contexte de développement, il s'agit d'un leadership qui engendre des améliorations généralisées et démontrables de la vie des personnes, se traduisant par l'augmentation des revenus, une meilleure espérance de vie, des réseaux de sécurité sociale complets et un accès universel aux services de base.

À cet égard, un leadership transformateur nécessite de développer et de communiquer de manière convaincante un programme de réussite à long terme, de promouvoir des institutions solidaires et de créer des opportunités à court terme en guise d'incitation supplémentaire. De plus, le leadership transformateur doit inspirer et mobiliser la population, déployer les meilleures capacités techniques pour mettre en œuvre le programme de transformation et former la coalition politique nécessaire pour assurer la durabilité.

Le RICA 2019 aborde les dimensions de la capacité du leadership transformateur. Il examine les principaux éléments du leadership transformateur en Afrique, met en évidence les lacunes en matière de capacité de leadership liées à la réalisation du développement durable sur le continent et identifie des stratégies pour y remédier.

Le rapport et son indice clé – l'Indice de capacités en Afrique (ICA) – offrent fondamentalement des éléments indispensables pour éclairer les décisions concernant ce qui devrait être fait différemment et les types de ressources nécessaires pour renforcer la capacité de leadership transformateur afin de réaliser un développement inclusif et durable en Afrique.

Certains progrès ont été accomplis vers un leadership transformateur en Afrique. Et il existe des indices que les performances socio-économiques à long terme peuvent être attribuées au leadership transformateur, comme l'illustre le Rwanda, même s'il est difficile d'établir directement un lien de causalité entre le leadership transformateur et le développement socio-économique. En

outre, le cadre du leadership transformateur est en train d'être amélioré dans un certain nombre de pays grâce à des modifications constitutionnelles visant à institutionnaliser les valeurs et l'éthique du leadership transformatif – au Ghana et au Kenya par exemple, en matière de droits de l'homme, de transparence, de responsabilité et de codes de conduite pour les agents du secteur public. Et la plupart des pays ont mis en place des institutions pour former des leaders en transformation.

Obtenir un leadership transformateur est une tâche herculéenne, qui nécessite des ressources substantielles (financement et personnel) et l'engagement des dirigeants politiques, bureaucratiques, commerciaux, religieux, traditionnels et de la société civile. Cela nécessite le soutien des citoyens, et cela nécessite une éducation du public pour faire prendre conscience de son importance. Malgré le rôle crucial du leadership transformateur, des ressources limitées ont été consacrées à son développement. Les initiatives de renforcement des capacités pour un leadership transformateur ont été sporadiques, non coordonnées et non durables. Cela plaide en faveur d'un programme coordonné de renforcement des capacités de leadership, prioritaire pour couvrir tous les secteurs à tous les niveaux – une tâche que la Fondation pour le Renforcement des Rapacités en Afrique (ACBF), en tant qu'institution spécialisée de l'Union africaine pour le développement des capacités, est prête à mener.

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a déjà placé le renforcement des capacités pour un leadership transformateur au centre de ses opérations. Dans sa stratégie 2017–2021, la Fondation a identifié les « faiblesses institutionnelles et un leadership insuffisant » comme les principaux obstacles à la réalisation de l'Agenda 2063 de l'UA et des ODD. La stratégie a identifié également le besoin en « capacités de changement et de transformation », le leadership transformateur constituant un aspect majeur du renforcement des institutions et du renforcement du leadership au sein des gouvernements, du secteur privé, de la société civile et des systèmes de leadership traditionnels.

Le renforcement des institutions est la clé du développement et de la formation de leaders en transformation. Des dirigeants individuels qui peuvent conduire le changement et les institutions solides qui durent au-delà du mandat de chacun des dirigeants sont essentiels. Les efforts de renforcement des capacités devraient donc cibler les plus hauts responsables politiques, y compris les plus hauts responsables des secteurs public et privé.

Les gouvernements doivent investir massivement dans l'acquisition des compétences dans leurs services publics. Les capacités, les systèmes et les processus doivent être renforcés dans les unités et entités de planification économique et financières, responsables des stratégies sociales, sanitaires et éducatives. Il est tout

aussi important de renforcer les capacités des entités chargées de la transparence et de la conformité, à l'exemple des médiateurs et des cellules de lutte contre la corruption et les services d'audit.

Le secteur privé est un puissant moteur de croissance. Mais il a besoin de davantage de soutien de la part des gouvernements africains pour surmonter les obstacles qui entravent l'émergence d'un leadership d'entreprise transformateur. Les principes de bonne gouvernance d'entreprise doivent être respectés de manière à ne porter préjudice à aucune catégorie d'acteurs d'entreprise, encore moins ériger des barrières commerciales. Les normes de gouvernance d'entreprise doivent être considérées comme des normes africaines développées, formulées et ratifiées par les Africains pour le bien-être de l'Afrique.

Les chefs traditionnels, la société civile et les médias devraient être encouragés à jouer un rôle plus important dans le renforcement des capacités de leadership sur le continent en créant des plates-formes d'apprentissage entre pairs réunissant périodiquement des leaders d'opinion dans des secteurs clés, des experts et des praticiens de renom, ainsi que des jeunes dotés d'un potentiel de leadership avéré pour démanteler les obstacles complexes et trouver des solutions aux problèmes.

À cet égard, les pays africains devraient allouer un budget au renforcement des capacités de leadership. Malgré des priorités concurrentes et des conditions économiques difficiles dans de nombreux pays africains, un budget soutenu pour le renforcement des capacités de leadership contribuera au développement de l'Afrique à long terme. La budgétisation à cette fin constitue, avec l'appui des partenaires au développement, une décision stratégique visant à améliorer les perspectives de développement durable et de bonne gouvernance de l'Afrique.

Prof. Emmanuel Nnadozie
Secrétaire exécutif
Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique

Remerciements

Le Rapport sur les capacités en Afrique 2019 (RICA 2019) reflète les efforts d'un groupe d'experts vaste et diversifié, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF ou la Fondation). Le RICA 2019 a été préparé par une équipe principale du Département Connaissances et Apprentissage (K&L) de l›ACBF, sous la supervision générale de son Secrétaire exécutif, le professeur Emmanuel Nnadozie. La production du Rapport a bénéficié du soutien et des contributions des personnels de tous les autres départements de la Fondation qui ont travaillé d'arrache-pied pour respecter les délais très serrés et parfois imprévisibles.

La rédaction proprement dite du Rapport était placée sous la direction de Thomas C. Munthali, Directeur du département Connaissances et Apprentissage, avec l'assistance de Robert Nantchouang, de Barassou Diawara et des personnels du Département K&L. L'équipe du *RICA 2019* comprenait aussi les collègues de l'ACBF suivants : Alfred Gumbwa, Beruk Negash, Frejus Thoto et Patience Yakobe.

Nous remercions tout particulièrement SE Paul Kagame, président de la République du Rwanda et ancien président sortant de l'Union africaine, d'avoir accepté de rédiger l'avant-propos du rapport. Dans le même esprit, nous remercions les officiels rwandais, l'Ambassadeur Abdoulaye Diop et l'équipe de direction de l'ACBF pour leurs divers rôles de conseil et d'assistance dans la production de ce rapport.

John Ohiorhenuan et Joseph R.A Ayee ont largement contribué à la rédaction des différents chapitres, en leur qualité d'experts en matière de leadership et de transformation socio-économique.

Des études de cas nationales ont été menées par des think tanks et des chercheurs dans 9 pays africains. Elles ont été réalisées par Alban Alphonse E. Ahoure de la Cellule d'Analyse des Politiques Economiques du CIRES (Côte d'Ivoire) ; Deia Rashwan du Centre for Political and Strategic Studies (Égypte) ; Emmanuel Akwetey de l'Institute for Democratic Governance (Ghana) ; Rose Ngugi du Kenya Institute for Public Policy Research (Kenya) ; Del-Francis N. Wreh du Liberia Macroeconomic Policy Analysis Center (Liberia) ; Lazarus Hangula de l'Université de Namibie (Namibie) ; Olu Ajakaiye du African Centre for Shared Development Capacity Building (Nigeria) ; Eugenia Kayitesi de l'Institut de recherche et d'analyse des politiques (Rwanda) ; et Morne Mostert de l'Institute for Futures Research (Afrique du Sud).

Nos sincères remerciements vont également à l'équipe dévouée d'experts nationaux qui ont rassemblé les informations

spécifiques à leurs pays respecitifs. Il s'agit de : Amrane Becherair (Algérie), Ayédjo O. A. Tokou (Bénin), Johane Moilwa Motsatsi (Bostwana), Abel Tiemtore (Burkina Faso), Martin Nsengiyumva (Burundi), Anaclet D. Dzossa (Cameroun), Sandra Dany Yadila Sobela (République centrafricaine), Ibn Ali Youssouf (Tchad), Said Abdou Ali (Comores), Chimanuka Gaspard Safari (RD Congo), Gnanda Pélagie Eponou Benson (Côte d'Ivoire), Charmarké Idris Ali (Djibouti), Mahmoud M. N. Elsarawy (Egypte), Robert Nkosingiphile Fakudze (Eswatini), Wondwossen Tsegaye Aselet (Ethiopie), Jean Jacques Ondo Megne (Gabon), Alieu Saho (Gambie), Anthony K. Krakah (Ghana), Mamadou Camara (Guinée), Adulai Jalo (Guinée-Bissau), Mathews C. Omondi (Kenya), Masoai E. Mokone Dennis (Lesotho), Paul J. King (Liberia), Mande Isaora Zefania Romalahy (Madagascar), Phiri Innocent Pangapanga (Malawi), Tiémoko Marc Dembélé (Mali), Mamadou Cissoko (Mauritanie), Krishna Chikhuri (Maurice), Ridouane Berrhazi (Maroc), Claudio A. Dengo (Mozambique), Gurvy Kavei (Namibie), Abdou Maina (Niger), Modinat O. Olusoji (Nigeria), Naasson Loutete-Dangui (Congo), Emmanuel Munyemana (Rwanda), Mady Dansokho (Sénégal), Miatta V. M'bayo (Sierra Leone), Suad Abdalla Sheikh (Somalie), Nicholas N. Ngepah (Afrique du Sud), Kel Malual Latjor (Soudan du Sud), Apronius Vitalis Mbilinyi (Tanzanie), Yawo Mawuena Gamo (Togo), Mustapha Bouzaiene (Tunisie), John Bosco Asiimwe (Ouganda), Shebo Nalishebo (Zambie) et Roy Mutandwa (Zimbabwe).

L'ACBF adresse aussi ses sincères remerciements aux nombreux responsables nationaux et autres experts qui ont participé aux enquêtes sous-tendant le présent Rapport.

Le Rapport a bénéficié des commentaires éclairés des examinateurs externes tout au long des étapes de sa production. Nos sincères remerciements vont aux distingués membres du Groupe externe de référence pour leur soutien aux différentes étapes de la production du Rapport. Nous adressons des remerciements particuliers à Gilbert Khadiagala, Faten Aggad, Tadiwa Mangwengwende et Kassahun Alemu qui ont enrichi le rapport avec leurs commentaires approfondis. La Fondation adresse ses remerciements aux membres du Conseil d'administration de l'ACBF qui ont sacrifié de leur temps pour fournir de précieuses contributions qui ont aidé à modeler le contenu et la qualité du Rapport.

La Fondation exprime également sa gratitude à la Banque africaine de développement, à la Banque mondiale, et aux États membres africains, pour leur soutien financier à la production de ce Rapport.

Notre gratitude va également à Bruce Ross-Larson et à son équipe de Communications Development Incorporated, Washington DC, pour l'édition du Rapport.

Thomas Chataghalala Munthali, PhD
Directeur, Connaissances et Apprentissage
Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique

Table des matières

Page

iii **Avant-propos**
v **Préface**
ix **Remerciements**

1 **Aperçu**
2 Faits saillants de l'Indice de capacités en Afrique en 2019
5 Importance et défis du leadership pour la transformation de l'Afrique
7 État des lieux du leadership en Afrique
7 Initiatives de renforcement des capacités de leadership en Afrique
9 Réalisations nationales en matière de renforcement du leadership transformateur
10 Impact socioéconomique du leadership transformateur
10 Manque de capacités de leadership en Afrique
12 Capacités de leadership stratégique
13 Principaux messages en matière de capacités

15 **Chapitre 1**
Paysage du renforcement des capacités en Afrique en 2019
15 Composantes des indicateurs de capacités en Afrique
16 Faits saillants de l'indice de capacités en Afrique en 2019
29 Principaux messages et recommandations en matière de politiques

33 **Chapitre 2**
Comprendre le leadership transformateur
33 Contexte du leadership transformateur en Afrique
39 Concept de transformation
41 Leadership et transformation
47 Leadership dans l'État développementaliste : leçons d'histoire
59 Principaux messages et recommandations en matière de politiques

65 **Chapitre 3**
L'état et les défis du leadership transformateur en Afrique
65 Transformation socio-économique en Afrique depuis les années 1960

Page

71 Rôle des institutions, des structures et des politiques dans le développement de l'Afrique
73 Évolution du leadership transformateur en Afrique
103 Principaux messages et recommandations en matière de politiques

111 Chapitre 4
Enseignements tirés des études de cas par pays sur le renforcement des capacités en vue du leadership transformateur
111 Stratégies et approches nationales pour le leadership transformateur
117 Types de programmes et d'institutions de développement du leadership
119 Renforcement des capacités des dirigeants politiques
124 Renforcement des capacités de leadership du secteur public
134 Renforcement des capacités de leadership du secteur privé
138 Leadership de la société civile
139 Leadership traditionnel
145 Réalisations des pays en matière de leadership transformateur
147 Impact socio-économique du leadership transformateur
151 Défis en matière de renforcement des capacités pour le leadership transformateur
156 Principaux messages et recommandations de politiques

161 Chapitre 5
Résumé, principaux messages et recommandations de politiques en matière de renforcement des capacités
161 Résumé des résultats
165 Principaux messages et recommandations de politiques du Rapport

173 Notes
181 Références bibliographiques
199 Note technique

Page number

205 Indicateurs de Capacités en Afrique 2019

213 Profils de capacités pays

229 Recueil de statistiques

Cartes

17 1.1 Répartition géographique des pays africains par niveau de capacités en 2019

207 A1 Indice ICA: répartition géographique

208 A2 Indice de performance des pays sur les mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD

Encadrés

24 1.1 Questions et réponses de l'enquête sur les mécanismes institutionnels relatifs à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable

35 2.1 L'Afrique subsaharienne connaît des déficits infrastructurels considérables

37 2.2 Faire du défi de l'emploi des jeunes en Afrique un dividende du développement

40 2.3 Agenda 2063 : l'Afrique que nous voulons

46 2.4 Cadre de changement de mentalité

49 2.5 Etat développementiste démocratique du Botswana et de Maurice

120 4.1 Nigeria : Institut national d'études législatives

122 4.2 Mécanisme d'évaluation par les pairs des États fédérés du Nigeria

124 4.3 *Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls* (Académie Oprah Winfrey de leadership pour les filles) – Afrique du Sud

128 4.4 L'*African Leadership Institute*

129 4.5 Programme de leadership présidentiel d'Égypte

131 4.6 Rwanda: Évolution du renforcement des capacités pour la transformation socio-économique

Page

132 4.7 *Namibia Institute of Public Administration and Management* (Institut namibien d'administration publique et de gestion)
135 4.8 La politique de décentralisation du Rwanda
138 4.9 Former la prochaine génération d'entrepreneurs en Côte d'Ivoire
144 4.10 Références de quelques principaux dirigeants traditionnels du Nigeria
146 4.11 Le Kenya a institutionnalisé les valeurs de leadership dans la fonction publique
148 4.12 *National Institute for Policy and Strategic Studies* du Nigeria (Institut national des politiques et des études stratégiques)
149 4.13 L'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
150 4.14 L'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya
152 4.15 Leadership transformateur et développement socio-économique au Rwanda
153 4.16 Assurance-maladie à base communautaire au Rwanda
154 4.17 Défis de capacités au Rwanda

Figures

4 0.1 Indice de capacités en Afrique en 2019, répartition des pays par tranche de capacités
19 1.1 Indice de capacités en Afrique 2019, répartition des pays par niveau de capacités
21 1.2 Niveaux de l'Indice de capacités en Afrique par tranche de capacités, 2017 et 2019
22 1.3 Comment les pays ont-ils changé de catégorie dans l'indice de capacités entre 2017 et 2019 ?
28 1.4 Indice de capacités en Afrique en 2019. Pays les plus performants par domaine thématique
29 1.5 Indice de capacités en Afrique en 2019. Pays les moins performants par domaine thématique
117 4.1 Cadre de planification nationale du Rwanda
199 TN1 Structure organisationnelle de la production du RICA

Tableaux

Page number		
3	0.1	Résultats nationaux sur l'Indice de capacités en Afrique 2019, par rang et par score
5	0.2	Répartition des pays par tranche de capacités et par domaine thématique (%)
18	1.1	Résultats nationaux sur l'Indice de capacités en Afrique en 2019, par rang et par note d'indice
20	1.2	Répartition des pays sur l'Indice de capacités en Afrique en 2019, par tranche de capacités et par domaine thématique (en pourcentage)
23	1.3	Performances nationales sur quatre indices thématiques de l'Indice de capacités en Afrique en 2019, par niveau de capacités (%)
27	1.4	Performances nationales relatives au mécanisme institutionnel de mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable pour 2019
34	2.1	Croissance de la production africaine, 2014–2019
99	3.1	Comment les dirigeants africains ont quitté le pouvoir entre 1960 et 2012
112	4.1	Caractéristiques des pays des études de cas, ainsi que leur score et leur classement sur l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique
113	4.2	Stratégies nationales de développement et capacités de leadership dans les pays des études de cas
122	4.3	Proportion des femmes parlementaires dans les pays des études de cas, 2016
125	4.4	Quelques initiatives de développement de leadership centrées sur les jeunes en Afrique et à l'étranger
133	4.5	Programme de leadership transformateur du NIPAM 2010–2015
134	4.6	Quelques institutions du secteur public du Nigeria et leurs stratégies de développement du leadership
137	4.7	Initiatives des entreprises pour le développement du leadership en Afrique du Sud
140	4.8	Quelques institutions de la société civile au Nigeria et leurs stratégies de développement du leadership

Page

141	4.9	Quelques initiatives de la société civile en Afrique du Sud
201	TN1	Liste des pays couverts par l'étude
203	TN2	Examples of qualitative variables
205	A1	Indice composite ICA par pays (par ordre alphabétique des pays)
209	A2	Indices groupes
211	A3	Indices thématiques

Tableaux statistiques

229	1	Choix politiques en matière de renforcement des capacités
232	2	Choix politiques en matière de renforcement des capacités 2
235	3	Mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD
238	4	Mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD 2
241	5	Mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD 3
245	6	Environnement de la politique de développement
247	7	Mécanismes de dialogue et d'obligation de rendre compte en matière de renforcement des capacités
250	8	Mécanismes de dialogue et d'obligation de rendre compte en matière de renforcement des capacités 2
253	9	Stratégie pour l'amélioration des capacités du système statistique
255	10	Mise en œuvre de la stratégie agricole
257	11	Mise en œuvre de la stratégie agricole 2
259	12	Mise en œuvre de la stratégie agricole 3
261	13	Intégration régionale : géographie et adhésion
263	14	Intégration régionale : adhésion aux CER reconnues par l'Union africaine
265	15	Intégration régionale : adhésion aux autres CER
267	16	Mobilisation des ressources intérieures
269	17	Cadre réglementaire et institutionnel en matière de science, technologie et innovation (STI)
272	18	Efficacité de la coopération au développement relative au renforcement des capacités

Page number		
274	19	Efficacité de la coopération au développement relative au renforcement des capacités 2
277	20	Promotion des jeunes
280	21	Égalité du genre
283	22	Égalité du genre 2
286	23	Profil des capacités et évaluation des besoins en capacités

Aperçu

Depuis 2011, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) publie son Rapport sur les Capacités en Afrique (*RICA*). Le *RICA* mesure et examine les capacités des pays africains à poursuivre leur programme de développement. Il met aussi en exergue les composantes et les déterminants essentiels des capacités nécessaires au développement. L'ACBF (2011 : 31) définit les capacités comme étant « l'aptitude des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès ; et le renforcement des capacités comme le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent les capacités au fil du temps » (ACBF 2011 : 30)

Au fil des ans, le RICA a ratissé large. Le Rapport inaugural de 2011 avait pour thème « Le renforcement des capacités dans les États fragiles ». L'édition de 2012 a exploré le « Renforcement des capacités pour la transformation agricole et la sécurité alimentaire ». La troisième édition, celle de 2013, était consacrée au « Renforcement des capacités pour la gestion des ressources naturelles ». L'édition de 2014 identifiait « Les exigences de capacités pour l'intégration régionale en Afrique ».[1] La cinquième édition, celle de 2015 a examiné « Les impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique ». Enfin, le Rapport 2017 avait pour thème « Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique ».

Le Rapport de cette année a pour thème « Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique ». Le leadership est d'une importance capitale pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 du continent, un cadre stratégique local pour la transformation socioéconomique de l'Afrique à l'horizon 2063, et des Objectifs de développement durable (ODD) convenus au niveau international, également connus sous le nom d'Agenda 2030.

Le *RICA 2019* définit le leadership transformateur comme celui qui entraîne un changement radical. Dans un contexte de développement, il s'agit d'un leadership qui engendre des améliorations généralisées et palpables de la vie des personnes, se traduisant par l'augmentation des revenus, une meilleure espérance de vie, des réseaux de sécurité sociale complets et un accès universel aux services de base.

Le *RICA 2019* aborde les dimensions de capacité du leadership transformateur. Il examine les principales composantes du leadership transformateur en Afrique, met en évidence les lacunes en capacités de leadership liées à la réalisation du

développement durable sur le continent et détermine les stratégies pour y faire face.

Essentiellement, le Rapport et son principal indice – l'Indice de capacités en Afrique (ICA) – offrent des données indispensables pour éclairer les décisions concernant les actions à mener différemment et les types de ressources nécessaires pour renforcer les capacités de leadership transformateur, afin de réaliser un développement inclusif et durable en Afrique.

Le *RICA 2019* complète les interventions de l'ACBF en matière de renforcement des capacités sur le continent, en plaidant pour l'intégration du renforcement des capacités dans les efforts de développement de l'Afrique dans un cadre plus élargi. Les dimensions de capacité et les impératifs d'un leadership transformateur sont d'une importance capitale, au moment où les pays africains, l'Union africaine, les communautés économiques régionales et les acteurs non étatiques développent des cadres stratégiques et renforcent les capacités nécessaires à la poursuite du développement durable.

Faits saillants de l'Indice de capacités en Afrique en 2019

L'ICA est un aperçu des capacités en Afrique. Il s'agit d'un indice composite calculé sur la base d'une évaluation quantitative et qualitative de quatre sous-indices ou domaines thématiques. L'environnement institutionnel étudie les conditions qui doivent prévaloir pour rendre possibles le changement et le développement transformationnel. La mise en œuvre évalue la mesure dans laquelle les pays sont prêts à produire des résultats. Les résultats de développement au niveau du groupe font référence à des produits tangibles qui encouragent le développement. Enfin les résultats de développement des capacités mesurent le changement des conditions humaines.

Le RICA vise à inclure tous les pays africains dans ses estimations de l'ICA. La première édition, celle de 2011 a couvert trente-quatre pays (42 en 2012, 44 en 2013 et 2014, 45 en 2015 et 44 en 2017). Le Rapport 2019 couvre 46 pays. La Somalie y a fait son entrée cette année. Le Soudan du Sud et la République démocratique du Congo ont été réintégrés, étant donné que la mesure où les obstacles techniques qui empêchaient leur inclusion dans le RICA 2017 ont été levés. Le Rapport n'a pas pu couvrir le Cabo Verde, car les données y relatives n'étaient pas disponibles à temps.

Résultats des Indicateurs de capacités en Afrique en 2019

Les résultats de l'ICA 2019 sont dans l'ensemble satisfaisants, principalement en raison d'un environnement politique favorable. L'ICA varie de 70,8 pour Maurice à 24 pour la Guinée-Bissau (tableau 0.1), et les scores 0 à moins de 20 sont considérés très bas, 20 à 40 comme bas, 40 à moins de 60 comme note moyennes, 60 à moins 80 comme des scores élevés et 80 à 100 comme des notes très élevées. Aucun pays ne se situe à l'un

Tableau 0.1 **Résultats nationaux sur l'Indice de capacités en Afrique 2019, par rang et par score**

Rang	Pays	Valeur ICA en 2019
1	Maurice	70,8
2	Burkina Faso	67,0
3	Malawi	66,2
4	Ghana	65,2
5	Tanzanie	64,5
6	Mali	64,1
7	Tunisie	63,8
8	Rwanda	63,3
9	Namibie	61,1
10	Maroc	60,5
11	Nigeria	59,6
12	Bénin	58,4
13	Liberia	57,8
14	RD Congo	57,1
15	Côte d'Ivoire	56,2
16	Mozambique	55,9
17	Guinée	55,8
18	Burundi	53,9
19	Niger	53,8
20	Lesotho	53,7
21	Sénégal	53,6
22	Botswana	53,1
23	Afrique du Sud	52,2
24	Djibouti	52,1
25	Mauritanie	51,7
26	Zambie	51,2
27	Éthiopie	51,2
28	Comores	51,0
29	Ouganda	48,5
30	Gabon	48,4
31	Kenya	46,3
32	Zimbabwe	46,1
33	Somalie	45,4
34	Gambie	43,9
35	Tchad	42,9
36	Congo	42,5
37	Cameroun	42,4
38	Sierra Leone	42,2
39	Eswatini	41,3
40	Algérie	40,2
41	Égypte	40,1
42	Togo	39,9
43	République centrafricaine	37,0
44	Soudan du Sud	36,0
45	Madagascar	34,8
46	Guinée-Bissau	24,0

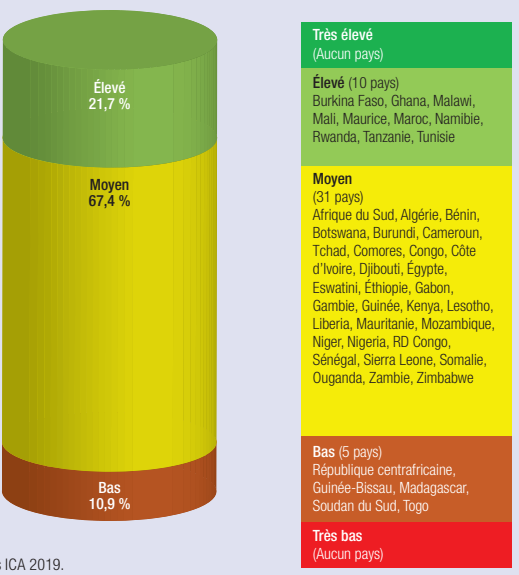
Source : Base de données ICA 2019.

ou l'autre extrême en matière des capacités. 10 pays (22 %) se situent dans la tranche haute, 5 (11 %) dans la tranche basse et 31(soit 67,4 %) dans la tranche moyenne (fig. 0.1 et tableau 0.2).

Réalisations par indicateur

Sur la base des indicateurs, la tendance n'a pas beaucoup changé depuis 2011. L'environnement institutionnel reste le maillon le plus fort et les résultats en matière de

Figure 0.1 **Indice de capacités en Afrique en 2019, répartition des pays par tranche de capacités**



Source : Base de données ICA 2019.

développement des capacités, le plus faible (tableau 0.2). Depuis 2014, les résultats de développement au niveau des pays ont plus ou moins rattrapé les processus de mise en œuvre.

Plus de 93 % des pays se situent à la tranche élevée ou très élevée en matière d'environnement institutionnel, ce qui reflète le lancement par ces pays des politiques et stratégies telles que les plans nationaux de développement et les visions et stratégies de développement. Des améliorations sont nécessaires dans les processus de mise en œuvre, étant donné que 60 % des pays se situent dans la tranche moyenne ou inférieure.

Les résultats en matière de développement des capacités restent le problème le plus urgent. Dans ce domaine, seuls 2,2 % des pays se situent dans les tranches les plus élevées, soit une amélioration légère mais significative par rapport à 0 % en 2016. Comme indiqué dans les précédents RICA, il est difficile d'améliorer les performances sur la base des indicateurs du groupe de résultats en matière de renforcement des capacités, dans la mesure où un petit nombre de pays allouent des ressources suffisantes au renforcement des capacités. En outre, les deux tiers des pays ne se sont pas conformés à la Déclaration de Maputo de 2003 qui les engageait à affecter au moins

Tableau 0.2 **Répartition des pays par tranche de capacités et par domaine thématique** *(%)*

Niveau de capacités	Environnement institutionnel pour le renforcement des capacités	Processus de mise en œuvre	Résultats de développement au niveau national	Résultats de renforcement des capacités
Très élevé	69,6	13,0	39,1	0
Elevé	23,9	28,3	21,7	2,2
Moyen	4,3	34,8	32,6	37,0
Bas	2,2	23,9	6,5	47,8
Très bas	0	0	0	13,0
Total	**100**	**100**	**100**	**100**

Source : Base de données ICA 2019.

10 % des ressources budgétaires nationales à l'agriculture.

Des 10 pays objets d'étude (Côte d'Ivoire, Égypte, Ghana, Kenya, Liberia, Mozambique, Namibie, Nigeria, Rwanda et Afrique du Sud), 3 (Ghana, Namibie et Rwanda) se situent dans la tranche élevée de l'ICA. (qui compte un total de 10 pays), tandis que 7 se situent dans la tranche moyenne (sur un total de 31 pays).

Importance et défis du leadership pour la transformation de l'Afrique

Les dirigeants africains semblent bien conscients de l'urgence et des défis de la transformation socio-économique. Cette reconnaissance s'est traduite par l'adoption de « l'Agenda 2063 : l'Afrique que nous voulons » à l'occasion du 50e anniversaire de l'Union africaine (UA) en mai 2013. L'Agenda 2063 définit la vision de développement à long terme d'une « Afrique intégrée, prospère et vivant dans la paix, axée sur ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale » (UA 2015). L'Agenda 2063, qui a identifié sept aspirations et 20 objectifs, a été suivi en janvier 2015 par l'adoption du premier plan décennal de mise en œuvre (2014–2023). En septembre 2015, la communauté internationale a adopté les Objectifs de développement durable sous les auspices de l'Agenda 2030 des Nations unies. Les Etats membres africains ont également engagé le continent à mettre en œuvre des programmes de développement nationaux et régionaux visant à atteindre les 17 objectifs et 169 cibles des ODD à l'horizon 2030.

La transformation sociale et économique nécessite un changement radical. L'Agenda 2063 et le plan décennal de mise en œuvre reconnaissent le rôle crucial

dans la transformation de l'Afrique d'un leadership visionnaire, qui reconnaît et encourage les talents, crée des espaces d'expression individuelle, motive pour amener les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils soulignent l'importance de la préparation au changement et du changement de mentalité dans la mobilisation pour la bonne mise en œuvre de l'Agenda 2063. L'histoire récente indique aussi que la transformation a été couronnée de succès principalement dans des pays dirigés pendant longtemps par un gouvernement capable, crédible et engagé, sous la direction d'un leadership politique fort et habile à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de croissance, à mobiliser les citoyens et à les motiver à consentir les sacrifices nécessaires.

Le leadership transformateur nécessite d'élaborer et de communiquer de manière convaincante un programme de réussite à long terme, par la promotion des institutions solidaires et la création des opportunités à court terme comme motivation supplémentaire. En outre, le leadership transformateur doit inspirer et mobiliser la population, déployer les meilleures capacités techniques pour mettre en œuvre le programme de transformation et former la coalition politique nécessaire pour en assurer la durabilité.

Le leadership transformateur concerne moins le dirigeant ou le directeur général que le groupe de dirigeants, issus des classes politique et dirigeante de l'Etat, du secteur privé et de la société civile, capables d'orienter le changement vers les résultats souhaités. Il développe les institutions et les processus qui permettent au pays de tirer parti des fenêtres d'opportunités qui s'offrent à lui, en exploitant les conditions favorables de l'environnement extérieur et en trouvant les voies et moyens de sortir la tête de l'eau.

L'exemple historique de l'État développementiste, présenté au chapitre 2, est un modèle de transformation socio-économique réussie. L'Etat-développeur utilise une puissante idéologie axée sur le développement pour mobiliser la société autour d'un ensemble d'objectifs socio-économiques et déploie résolument des ressources et des capacités étatiques et non étatiques pour concevoir et mettre en œuvre des politiques et programmes répondant à ces objectifs.

Le présent Rapport identifie trois importants fondamentaux de l'Etat développementaliste. Le premier est la *recherche du consensus sur l'avenir souhaité.* Bien que le processus implique différents degrés d'inclusion, le dégagement du consensus est le point de départ nécessaire. Le deuxième est la *coordination et la cohérence des politiques.* L'équipe de direction de l'Etat-développeur a favorisé un environnement institutionnel approprié lui garantissant des capacités durables pour concevoir des politiques cohérentes, coordonner les principales parties prenantes et assurer la cohérence du programme de transformation à long terme. Le troisième est la *crédibilité et l'engagement politiques.* Une fois qu'un pays avait élaboré sa vision nationale à long

terme, il désignait ou mettait en place des entités institutionnelles précises pour mener l'exécution des plans d'action concrets, qui faisaient l'objet de révision en fonction des circonstances. Mais la vision à long terme restait essentiellement la même, et sa mise en œuvre rigoureuse a toujours été inéluctablement axée sur les objectifs.

État des lieux du leadership en Afrique

En Afrique comme ailleurs, le leadership politique donne le ton, l'attitude et le comportement en matière de conception, de mise en œuvre et de gestion des ressources destinées à la promotion du développement national. Il donne aussi la teneur du développement des capacités de leadership à tous les niveaux. Cependant, le mauvais leadership politique a été mis en évidence comme un obstacle majeur au développement socio-économique de l'Afrique. Cette situation découle en partie de l'impact sur les systèmes politiques de l'histoire coloniale du continent et de la grave fragmentation sociale interne postcoloniale. En conséquence, les dirigeants africains ont tendance à fonctionner dans des systèmes politiques hautement personnalisés et dépendants du leadership. Parallèlement, la littérature n'a pas accordé suffisamment d'attention à la contribution des dirigeants bureaucratiques, traditionnels et des entreprises, à la transformation socio-économique du continent.

Les relations entre les leaders politiques et les autres dirigeants sont tendues, en fonction des intérêts des dirigeants politiques et parfois des autres leaders et de la période au cours de laquelle ces relations sont étudiées. Il existe aussi un déséquilibre de capacités entre le leadership politique et les autres formes de leadership. Les qualifications, l'expérience et les compétences des dirigeants politiques ne sont souvent pas comparables à celles d'autres classes de leaders, généralement plus expérimentés et qualifiés que les dirigeants politiques. C'est ce explique parfois l'animosité et la tension entre le leadership politique et les autres types de leadership.

Le leadership en Afrique est confronté à de multiples défis, notamment une fragmentation idéologique, une imitation aveugle des idées et de formes institutionnelles externes, une faible capacité de conception des politiques et programmes, une faible coordination et une mauvaise mise en œuvre des politiques, une maîtrise approximative des compétences professionnelles nécessaires[2]), les faiblesses inhérentes aux systèmes et processus de travail, le manque de données appropriées et les défis en matière de réseautage du leadership.

Initiatives de renforcement des capacités de leadership en Afrique

La plupart des pays africains intègrent le développement des capacités de leadership transformateur dans leurs stratégies nationales de développement. Ils mettent généralement l'accent sur l'amélioration de l'efficacité, de la transparence et de la

responsabilité du gouvernement, ainsi que sur le respect des règles et procédures; la restructure du système de connaissance et d'innovation; la culture du changement de mentalité, une bonne éthique professionnelle, la recherche de l'excellence, le respect du temps, le souci du détail et le sens de l'urgence; le développement des compétences des fonctionnaires à tous les niveaux (y compris en matière de leadership); le renforcement des principales capacités de la population et de l'Etat; et sur la mise en place d'un Etat capable et développementiste.

Trois mécanismes généraux de renforcement des capacités de leadership peuvent être identifiés, à savoir, les institutions de formation spécialisées en leadership, le mentorat et l'apprentissage par les pairs. Sans doute, les institutions spécialisées de renforcement des capacités en matière de leadership constituent la plus grande proportion des mécanismes de développement du leadership en Afrique. Elles comprennent les centres d'excellence en leadership et en développement de la gestion qui assurent généralement une formation en leadership à travers des cours magistraux, des séminaires, des interactions informelles entre dirigeants et des apprentissages par l'expérience qui encouragent les dirigeants à apprendre en menant des réflexions sur leurs expériences et en les partageant. Les exemples de ces centres sont : le Ghana Institute of Management and Public Administration, le Kenya School of Government, le Administrative Staff College of Nigeria et le Namibia Institute of Public Administration and Management. Le continent compte aussi un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur traditionnels qui délivrent des Masters professionnels en administration publique ou en administration des affaires, en plus des diplômes universitaires supérieurs classiques.

Le mentorat, une approche de développement du leadership à travers laquelle les dirigeants orientent les personnes censées disposer d'un potentiel de leadership, est inhérent à la dynamique de succession du leadership traditionnel dans de nombreuses régions d'Afrique. Dans certaines régions du Ghana, par exemple, les nouveaux chefs traditionnels doivent s'isoler pendant plusieurs mois pour s'initier aux coutumes, aux valeurs et pratiques de leur société (voir l'étude de cas du Ghana). Le mentorat est aussi inhérent à la structure de certains partis politiques à travers le continent. Un bon nombre de dirigeants politiques actuels ont suivi de longues périodes d'apprentissage tout au long de leur carrière. Parmi les pays objets d'étude, les chefs d'Etat actuels d'Égypte, du Nigeria et du Rwanda étaient dirigeants de forces armées avant de se lancer dans la politique. Ceux de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Liberia, du Mozambique, de la Namibie et de l'Afrique du Sud ont longtemps exercé des responsabilités dans le secteur privé. Ils ont tous aussi occupé d'autres postes de direction politique avant d'accéder à la magistrature suprême de leur pays.

Les mécanismes d'apprentissage par les pairs sont aussi utiles pour le développement du leadership politique. Au nombre de ces mécanismes, il faut citer les retraites à l'intention des responsables politiques, souvent ouverts aux plus hauts responsables de la fonction publique, à l'effet de mener des réflexions sur des questions stratégiques. Il faut citer aussi les événements de plus grande envergure comme les séminaires, les ateliers et les conférences organisés pour faciliter l'apprentissage mutuel des cadres. Les mécanismes d'apprentissage par les pairs gagnent en importance en Afrique, en particulier depuis la mise en place du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs en 2003. Il s'agit d'un outil de partage d'expériences, de renforcement des meilleures pratiques, d'identification des lacunes et d'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités.[3]

L'impérieuse nécessité de renforcer le leadership de demain aujourd'hui est largement reconnue sur tout le continent. Au cours des 20 dernières années, des programmes de leadership ont été lancés pour renforcer les capacités des jeunes du continent et former la prochaine génération de dirigeants africains. Bénéficiant de l'appui financiers des entités africaines et internationales, et avec quelques différences en termes d'approche, ces programmes ont tous pour objectif commun, le renforcement des capacités de leadership des dirigeants de demain.

Réalisations nationales en matière de renforcement du leadership transformateur

Pour établir un cadre institutionnel de transformation, certains pays ont procédé à des modifications constitutionnelles, afin d'institutionnaliser les valeurs et l'éthique du leadership transformateur. Par exemple, la Constitution kényane de 2010 entend devenir la base de l'efficacité, de l'intégrité et de la responsabilité en matière de gouvernance. De même, le récent Ghana's National Public Sector Reform Strategy s'inscrit dans le processus de renforcement des capacités nécessaires à la réalisation de la vision à long terme du pays.

Des réalisations ont également été enregistrées dans un autre domaine de leadership, de vision et de stratégie de haut niveau. Bien qu'elles soient encore insuffisantes, il existe désormais un noyau solide d'institutions de développement du leadership de haut niveau qui pourraient devenir des vecteurs de changement sur le continent. Au Nigeria, par exemple, le National Institute for Policy and Strategic Studies, créé il y a près de 40 ans, a assuré la formation d'un bon nombre de hauts responsables que compte le pays. D'autres pays africains ont mis en place avec succès des institutions similaires.

L'autre important domaine du leadership du secteur public est la maîtrise des problèmes techniques et opérationnels, domaines à l'aune desquels se mesurent les capacités d'un Etat. Dans ce domaine

aussi, des réalisations importantes ont été enregistrées. Sur l'ensemble du continent, le secteur public a maintenant accès à diverses institutions consacrées à la mise en place des cadres nécessaires à un Etat capable. Beaucoup d'entre elles, y compris celles qui bénéficient de l'appui de l'ACBF, sont mondialement reconnues.

Impact socioéconomique du leadership transformateur

Bien qu'il ne soit pas facile d'établir un lien de causalité direct entre les stratégies de développement du leadership et la transformation socio-économique, la corrélation à long terme entre le leadership d'un pays et une solide performance socio-économique est indéniable. Parmi les pays objets d'étude, le Rwanda se distingue par la plus forte corrélation entre son leadership et la transformation socio-économique du pays. Le Rwanda en est à sa troisième décennie de croissance économique et de progrès social ininterrompus, induits par le ferme engagement des dirigeants en faveur d'une transformation rapide.

Manque de capacités de leadership en Afrique

Le Rapport identifie de nombreux défis en matière de développement d'un leadership transformateur. Premièrement, le leadership politique des pays africains n'a pas une compréhension uniformément profonde des questions de fond de développement et de transformation. Les dirigeants au plus haut niveau ont généralement une bonne connaissance des structures et de la dynamique de gouvernance nécessaires à la transformation socio-économique, ainsi que des principaux facteurs internes et externes qui conditionnent les perspectives de développement des pays. Mais, ce n'est pas toujours le cas des dirigeants aux niveaux inférieurs.

En outre, il existe une fragmentation idéologique importante à travers le continent. Les dirigeants africains sont, sans aucun doute, attachés à l'intégration économique et à une collaboration politique forte. Néanmoins, il existe une tension permanente entre la sagesse et l'expérience endogènes et les connaissances héritées de l'histoire coloniale du continent. Cette situation est aggravée par l'impact des religions (notamment le christianisme, l'islam et l'animisme) sur les valeurs idéologiques du développement. Ces différentes formes de fragmentation ont entraîné de grandes divergences idéologiques dans les perspectives de développement et de transformation. En outre, bien que l'influence des idéologies antagonistes de la guerre froide sur les dirigeants africains se soit atténuée, elles jettent encore un ombre sur une vision continentale de l'avenir de l'Afrique. De plus, les différentes expériences coloniales des pays continuent de modeler les relations entre les dirigeants africains.

Deuxièmement, la plupart des institutions et des processus de développement des capacités de leadership transformateur

ne sont pas complètement mis en œuvre. Bien que le renforcement des capacités de leadership soit implicite dans les stratégies nationales de développement, il existe très peu de politiques ou de stratégies globales et explicites de développement des capacités de leadership au niveau national. A travers le continent, les processus politiques sont encore largement tributaires des idées et des formes institutionnelles externes. Les formes institutionnelles de gouvernance ne sont pas complètement adaptées à la culture et aux valeurs africaines. Sur le plan technique, les pays ont mis en place une panoplie complète d'entités administratives qui reproduisent la forme d'entités similaires à l'étranger, sans pour autant s'acquitter nécessairement de leurs fonctions avec efficacité.

Troisièmement, les capacités de conception, de coordination et de mise en œuvre des politiques et programmes, font cruellement défaut sur l'ensemble du continent. Le secteur public est responsable de la formulation et de la mise en œuvre des politiques et programmes publics. Il preste des services, assure la responsabilité et perçoit les recettes. La prestation de ces services par le secteur public des pays africains est encore largement faible et peu satisfaisante. Cette situation s'explique en partie par l'insuffisance des conceptions institutionnelles et en partie par une expertise insuffisante dans le domaine, une mauvaise mémoire institutionnelle sur des problèmes techniques importants, des lacunes dans les systèmes et processus et par des données inadéquates. Des lacunes dans les systèmes et processus des domaines tels que le recrutement, les approvisionnements et la gestion des élections ont abouti à la corruption et à l'inflation des contrats d'approvisionnement, aux différends électoraux et à la politisation de la nomination des fonctionnaires.

Dans la plupart des pays, les initiatives de développement du leadership ont été entravées par le manque de ressources techniques, financières et humaines. La plupart des initiatives ont eu du mal à réunir les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Il ressort des études par pays que la plupart des institutions de renforcement des capacités doivent renforcer leurs propres capacités en matière de développement de ressources humaines, de technologie et des infrastructures.

Quatrièmement, la mise en réseau est faible entre les dirigeants politiques, du secteur public, de la bureaucratie, du secteur des entreprises, religieux, traditionnels, du monde du travail et de la société civile. Ce faible réseautage tient en grande partie au fait que le parrainage en matière de leadership et le développement des capacités ne sont ni institutionnalisés ni internalisés. En conséquence, il n'existe pratiquement pas de partage des meilleures pratiques et expériences, sauf dans des contextes informels, qui ne sont pas pris au sérieux.

Enfin, l'absence généralisée d'un état d'esprit transformateur parmi les dirigeants

du continent et leur incapacité à servir d'exemple, entravent la transformation. Il ressort des études de cas nationales que la corruption au niveau des dirigeants est un exemple majeur d'une mentalité inappropriée.

Capacités de leadership stratégique

Le programme de transformation proposé par l'Union africaine est adossé sur un leadership visionnaire, la compétence du secteur public et la dynamique des parties prenantes de tous les secteurs. Il est important de renforcer ces composantes de capacités stratégiques à tous les niveaux. Le renforcement des capacités doit cibler les plus hauts dirigeants politiques, y compris la haute direction des secteurs public, privé et de la société civile. Le présent Rapport estime que la transformation socioéconomique nécessite la mobilisation des dirigeants de tous ces secteurs.

Il est aussi nécessaire de renforcer les capacités des dirigeants en ce qui concerne les aspects techniques de la transformation socio-économique, notamment en prenant des décisions efficaces en matière de leadership; en menant et en facilitant la réflexion stratégique; en analysant les obstacles, les importantes incertitudes et les moteurs mondiaux du changement au 21e siècle; en communiquant clairement; et en comprenant et en déployant pleinement les technologies de l'information et de la communication.

Certaines contraintes en matière de capacités peuvent être atténuées par la mise en place des plates-formes d'apprentissage par les pairs, réunissant périodiquement les leaders d'opinion des principaux secteurs, les praticiens experts, ainsi que les jeunes dotés d'un potentiel de leadership avéré pour démanteler les obstacles complexes et trouver des solutions aux problèmes. L'établissement de réseaux d'anciens de telles réunions pourrait aussi permettre de découvrir les générations futures de dirigeants et décideurs.

Le continent doit promouvoir de fortes coalitions de dirigeants socio-économiques capables de permettre au programme stratégique à long terme de survivre au mandat de certains individus. Bien que la sécurité de la fonction de dirigeant soit souhaitable, elle ne doit pas signifier la consécration des individus ou des groupes particuliers à des postes de leadership perpétuels. Les capacités de leadership doivent par conséquent être développées dans tous les secteurs sociaux, économiques et culturels.

Les pays doivent instituer des mesures visant à mettre en place un capital social comprenant les leaders politiques, les chefs traditionnels, les hauts responsables du secteur public, les médias, les organisations de la société civile et les syndicats, les institutions universitaires et les think tanks, les organisations de normalisation professionnelles, les associations professionnelles et les organismes religieux.

Dans la mesure où la stabilité politique à long terme est essentielle à la

transformation, le continent doit renforcer ses capacités nationales, régionales et continentales en matière d'analyse des conflits et du dialogue social, de prévention, de médiation et de résolution des conflits. Cette opération permettra de renforcer les capacités de consolider les dispositions permanentes pour une résolution de conflit inclusive et non-violente. Ces dispositions pourraient comprendre des conseils de paix locaux, régionaux ou nationaux qui échangent avec les protagonistes en vue de la résolution des conflits.

Principaux messages en matière de capacités

- Le leadership transformateur touche les organisations publiques, privées, traditionnelles et de la société civile. Le développement d'un leadership transformateur est une tâche herculéenne, nécessitant des ressources, l'engagement et le soutien des dirigeants politiques, bureaucratiques, commerciaux, religieux, traditionnels et de la société civile.
- Les pays africains doivent investir massivement dans l'acquisition des compétences dans leurs services publics. Les capacités, les systèmes et les processus doivent être renforcés au sein des entités politiques comme les unités de planification économique et financière, responsables des stratégies sociales, sanitaires et éducatives. Il est tout aussi important de renforcer les capacités de supervision éthique et de conformité. On pense ici aux capacités des médiateurs, des cellules de lutte contre la corruption et des services d'audit.
- Tout en reconnaissant les priorités concurrentes, les pays africains doivent consacrer des budgets spéciaux au renforcement des capacités de leadership dans tous les principaux domaines. Un budget soutenu, consacré au développement des capacités de leadership permettra de faire avancer le développement de l'Afrique à long terme.
- Compte tenu de l'importance économique des chefs d'entreprise et de l'importance sociale et culturelle des chefs religieux, des dirigeants de la société civile et des chefs traditionnels, il est aussi nécessaire de renforcer leurs capacités pour mener à bien la transformation.
- Les pays doivent instituer des mesures visant à mettre en place un capital social et à renforcer les réseaux comprenant les leaders politiques, les chefs traditionnels, les hauts responsables du secteur public, les médias, les organisations de la société civile et les syndicats, les institutions universitaires et les think tanks, les organisations de normalisation professionnelles, les associations professionnelles et les organismes religieux.
- Il est aussi important que le continent prépare la succession des dirigeants à travers des exercices de renforcement des capacités inclusifs requérant la participation des jeunes.

- Aux niveaux continental et régional, les capacités de leadership de l'Union africaine / Commission de l'Union africaine et des Communautés économiques régionales doivent être renforcées par une immersion dans les approches de définition d'une vision stratégique et de gestion du changement.

Chapitre **1**

Paysage du renforcement des capacités en Afrique en 2019

Les Indicateurs de capacités en Afrique mesurent et évaluent de manière empirique les capacités des pays africains à réaliser leur programme de développement. Les indicateurs mettent également en évidence les principaux déterminants et composantes des capacités de développement. Les données des indicateurs ont été recueillies à travers des enquêtes sur le terrain dans tous les pays couverts. (Pour une explication de la manière dont les indicateurs sont établis, des profils pays et d'un recueil des statistiques collectées, voir la note technique dans la deuxième partie du présent rapport.)

Composantes des indicateurs de capacités en Afrique

Rassemblés dans les quatre domaines thématiques ci-dessous décrits, les indicateurs sont utilisés pour calculer l'indice composite de capacités en Afrique (ICA), qui offre un aperçu de l'état des capacités en Afrique. Un index thématique a aussi été calculé dans le cadre du Rapport de cette année.

Domaines thématiques

L'environnement institutionnel de renforcement des capacités analyse les conditions qui doivent être remplies pour que le changement par la transformation et le développement soient possibles. Il s'agit notamment de la mise en place d'organisations et de cadres institutionnels efficaces et axés sur le développement. Une large participation et une bonne gouvernance constituent la base des indicateurs de ce groupe qui compte quatre composantes :

- Il faut savoir si les pays ont formulé des stratégies de développement sur le plan national, y compris une stratégie de développement de l'agriculture (reflétant l'importance de transformer l'agriculture et d'assurer la sécurité alimentaire). Il faut aussi savoir quel est le niveau de légitimité de ces stratégies.
- L'engagement des pays à atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) et les objectifs de l'Agenda 2063.
- La prise de conscience des pays et leur focalisation, au niveau national, sur la meilleure manière d'utiliser leurs ressources limitées pour le développement des capacités, comme l'indiquent les politiques de coopération pour le développement définies par le Partenariat mondial 2011 de Busan pour une coopération efficace au service du développement.
- Le degré d'inclusion qui sous-tend la stabilité à long terme du pays, qui se mesure à travers l'égalité des genres et d'autres politiques socialement inclusives.

Les processus de mise en œuvre évaluent à quel point les pays sont préparés à

produire des résultats. Ils se focalisent sur la création d'un environnement qui motive et soutient les individus ; les capacités à gérer les relations avec les principales parties prenantes de manière inclusive et constructive ; ainsi que les capacités à mettre sur pied des cadres appropriés pour la gestion des stratégies, programmes et projets. Les processus de conception, de mise en œuvre et de gestion des stratégies nationales de développement en vue de produire des résultats socialement inclusifs sont tout aussi importants.

Les résultats de développement au niveau national renvoient aux résultats tangibles qui encouragent le développement. Les principales composantes de ce groupe sont l'élaboration des programmes nationaux de renforcement des capacités ; un cadre de politiques pour le développement de la statistique, de la créativité et de l'innovation ; une mise en œuvre réussie du Partenariat mondial de Busan sur l'efficacité de la coopération au service du développement ; ainsi que l'égalité des sexes et l'inclusion sociale.

Les résultats de renforcement des capacités mesurent le changement dans la condition humaine. Les indicateurs traduisent l'engagement financier en faveur du développement des capacités, les progrès réalisés dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, ainsi que d'autres changements dans la condition humaine.

Indices thématiques

Quatre indices thématiques sont calculés sur la base du même ensemble de données que pour le premier ICA, mais sont regroupés dans différentes combinaisons par thème (voir ci-dessous). Un indice thématique spécifique a aussi été calculé cette année sur les mécanismes institutionnels de mise en œuvre et de suivi de l'Agenda 2063 et des ODD au niveau national.

Faits saillants de l'indice de capacités en Afrique en 2019

Sept ans après le lancement de l'ICA, de nombreuses modifications ont été apportées aux variables incluses dans le calcul de ses indicateurs de capacités. Ces changements ont été apportés en réponse aux changements décisifs dans le paysage du développement en Afrique et dans la communauté mondiale. En 2015, l'Afrique a adopté l'Agenda 2063, dont le premier plan décennal couvre la période 2014–2023, tandis qu'au niveau mondial, les Nations unies ont adopté les ODD. En outre, le nouveau statut de l'ACBF conféré en 2017 comme Agence spécialisée de l'Union africaine en matière de renforcement des capacités en Afrique a fait surgir l'urgente nécessité d'accorder une attention particulière à la dimension des capacités du programme de développement de l'Union africaine pour l'Afrique. Certaines variables mieux adaptées pour mesurer les progrès réalisés dans les programmes de développement précédents, telles que les Objectifs du millénaire pour le développement, ont été remplacées par des indicateurs reflétant mieux les programmes de développement actuels.

Carte 1.1 **Répartition géographique des pays africains par niveau de capacités en 2019**

Source : Base de données ICA 2019.

Couverture géographique en 2019

Le but final du RICA est de couvrir tous les pays africains. Sa première édition en 2011 couvrait 34 pays. La présente édition couvre 46 pays (carte 1.1). La Somalie est couverte pour la première fois. Le Soudan du Sud et la République démocratique du Congo ont été réintégrés, étant donné que les obstacles techniques qui empêchaient leur couverture par le Rapport 2017 sur les Capacités en Afrique ont été levés. La couverture du Cabo Verde n'a pas été possible en raison du fait que les données relatives à ce pays n'étaient pas disponibles à temps.

Tableau 1.1 **Résultats nationaux sur l'Indice de capacités en Afrique en 2019, par rang et par note d'indice**

Rang	Pays	Valeur ICA 2019
1	Maurice	70,8
2	Burkina Faso	67,0
3	Malawi	66,2
4	Ghana	65,2
5	Tanzanie	64,5
6	Mali	64,1
7	Tunisie	63,8
8	Rwanda	63,3
9	Namibie	61,1
10	Maroc	60,5
11	Nigeria	59,6
12	Bénin	58,4
13	Liberia	57,8
14	RD Congo	57,1
15	Côte d'Ivoire	56,2
16	Mozambique	55,9
17	Guinée	55,8
18	Burundi	53,9
19	Niger	53,8
20	Lesotho	53,7
21	Sénégal	53,6
22	Botswana	53,1
23	Afrique du Sud	52,2
24	Djibouti	52,1
25	Mauritanie	51,7
26	Zambie	51,2
27	Éthiopie	51,2
28	Comores	51,0
29	Ouganda	48,5
30	Gabon	48,4
31	Kenya	46,3
32	Zimbabwe	46,1
33	Somalie	45,4
34	Gambie	43,9
35	Tchad	42,9
36	Congo	42,5
37	Cameroun	42,4
38	Sierra Leone	42,2
39	Eswatini	41,3
40	Algérie	40,2
41	Égypte	40,1
42	Togo	39,9
43	République centrafricaine	37,0
44	Soudan du Sud	36,0
45	Madagascar	34,8
46	Guinée-Bissau	24,0

Source : Base de données ICA 2019.

Résultats des indicateurs de capacités en Afrique

Les résultats sont généralement satisfaisants, grâce essentiellement à un environnement institutionnel solide. Les valeurs du RICA vont de 70,8 pour Maurice à 24 pour la Guinée-Bissau (tableau 1.1), les scores 0<20 étant jugés très faibles, 20<40 faibles, 40<60 moyens, 60<80 élevés et 80<100 très élevés.

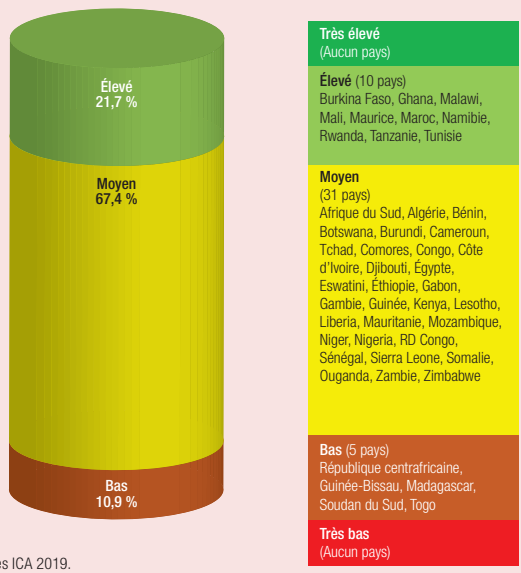
Aucun pays ne se situe dans les tranches extrêmes des capacités. Dix pays se situent dans la tranche élevée de capacités et cinq dans la tranche basse. Mais, aucun pays ne se situe dans les tranches très basse ou très élevée (figure 1.1).

La plupart des pays disposent des capacités moyennes. Les deux tiers des pays (67,4 %) se situent dans la tranche moyenne des capacités. 21,7 % sont dans la tranche élevée et 10,9 % dans la tranche basse (voir figure 1.1).

Résultats par domaine thématique

La structure des résultats dans les quatre domaines thématiques n'a pas beaucoup changé depuis 2011. L'environnement institutionnel de développement des capacités reste de loin le meilleur résultat et les résultats du développement des capacités le plus mauvais (tableau 1.2). Depuis 2014, les résultats de développement au niveau national ont quelque peu rattrapé les processus de mise en œuvre. Plus de 93% des pays se situent dans les tranches élevée ou très élevée en ce qui concerne l'environnement institutionnel de développement des capacités, ce qui traduit la promulgation par ces pays de politiques et stratégies de développement, telles que les plans nationaux de développement et les visions stratégiques.

Figure 1.1 **Indice de capacités en Afrique 2019, répartition des pays par niveau de capacités**



Source : Base de données ICA 2019.

Tableau 1.2 **Répartition des pays sur l'Indice de capacités en Afrique en 2019, par tranche de capacités et par domaine thématique** *(en pourcentage)*

Niveau de capacités	Environnement institutionnel pour le renforcement des capacités	Processus de mise en œuvre	Résultats de développement au niveau national	Résultats de renforcement des capacités
Très élevé	69,6	13,0	39,1	0
Elevé	23,9	28,3	21,7	2,2
Moyen	4,3	34,8	32,6	37,0
Bas	2,2	23,9	6,5	47,8
Très bas	0	0	0	13,0
Total	**100**	**100**	**100**	**100**

Source : Base de données ICA 2019.

Les processus de mise en œuvre doivent faire l'objet d'amélioration. Près de 60 % des pays se situent dans les tranches moyenne ou basse en matière de capacités.

Les résultats en matière de développement des capacités demeurent le problème le plus urgent. Seulement 2,2 % des pays se situent dans la tranche élevée dans ce domaine, soit une légère augmentation par rapport à 0 % en 2016. Comme indiqué dans les précédents Rapports, les résultats en matière de développement des capacités sont difficiles à atteindre, dans la mesure où la plupart des pays consacrent peu de ressources au renforcement des capacités. En outre, une large majorité de pays (66 %) ne se sont pas conformés à la Déclaration de Maputo de 2003 engageant les Etats membres de l'UA à consacrer au moins 10% des ressources budgétaires nationales à l'agriculture.

Tendances de l'Indice de capacités en Afrique par domaine thématique

Les variables utilisées pour calculer l'ICA ayant changé cette année, les indicateurs de capacités en 2019 serviront désormais de référence pour les comparaisons.

Les scores sur l'ICA ont enregistré une légère amélioration de 2014 à 2017. Cependant, alors que la tranche élevée a enregistré une légère augmentation entre 2017 et 2019 (de 20,5 % à 21,7 %), un plus grand nombre de pays sont tombés dans la tranche faible (de 4,5 % à 10,9 %), ce qui a eu pour effet de réduire le nombre de pays de la tranche moyenne (de 75% à 67,4 % ; figure 1.2). Les raisons de l'augmentation du nombre de pays de la tranche faible sont probablement liées au grand nombre de pays qui se situent dans les tranches faible et très faible en matière de préparation à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des

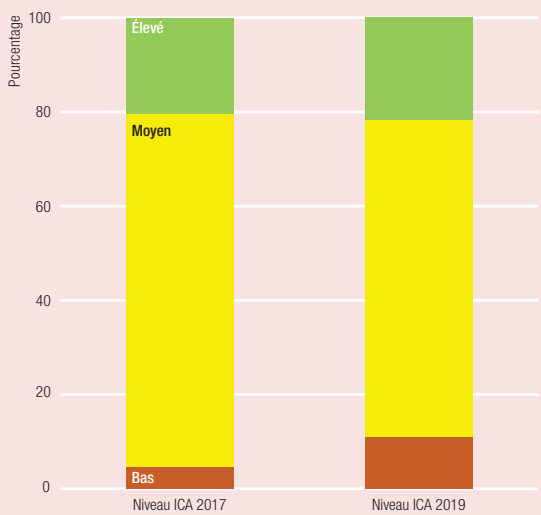
ODD, qui nécessite des investissements et une sensibilisation accrus par rapport aux mécanismes institutionnels de renforcement des capacités.

Sur les 43 pays ayant fait l'objet d'enquête en 2017 et en 2019, 22 (51,2 %) ont vu leurs capacités augmenter alors que 21 (48,8 %) ont vu leurs scores de capacités diminuer (figure 1.3). Quatre pays sont passés de la tranche faible à la tranche élevée, tandis que trois pays sont tombés de la tranche élevée à la tranche faible. Au fil des ans, la République centrafricaine est restée dans la tranche faible, bien que sa valeur ICA ait enregistré une augmentation de 3,9 points, passant de 33,1 à 37. Bien qu'on n'ait pas pu calculer l'ICA du Cabo Verde pour 2019 en raison de la non-disponibilité des données nécessaires pendant la période de collecte sur le terrain, ce pays figure parmi les plus performants des années précédentes.

Résultats par domaine thématique

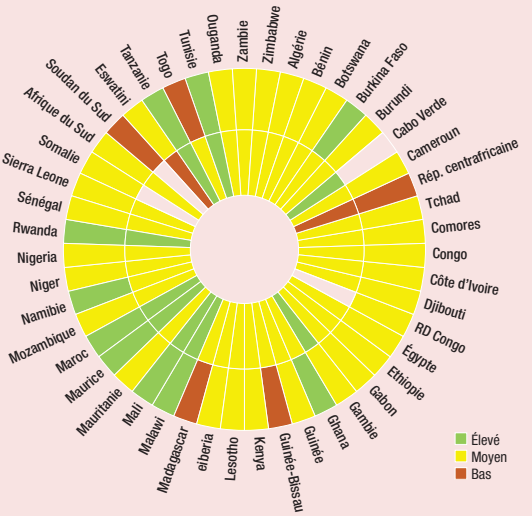
Les résultats sont globalement encourageants. Plus de 60% des pays se situent dans les tranches élevée ou très élevée sur trois des quatre indices thématiques (tableau 1.3). La meilleure performance revient de loin au domaine thématique Jeunes, Groupes vulnérables, Egalité des sexes et Inclusion sociale où 93,5% des pays se situent dans

Figure 1.2 **Niveaux de l'Indice de capacités en Afrique par tranche de capacités, 2017 et 2019**



Source : Base de données ICA 2017 et 2019.

Figure 1.3 **Comment les pays ont-ils changé de catégorie dans l'indice de capacités entre 2017 et 2019 ?**



Source : Base de données ICA 2017 et 2019.

les tranches de capacités très élevée ou élevée ; aucun pays n'a obtenu un score très faible et 4,3% des pays ont enregistré un score moyen. Les performances nationales satisfaisantes dans ce domaine thématique s'expliquent par la ratification et la mise en œuvre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, ainsi que l'établissement de rapports y relatifs, l'intégration des questions sexospécifiques dans la planification du développement, l'affectation des ressources aux activités relatives à l'égalité des sexes, et plus généralement, par des politiques abordant l'inclusion sociale. Pour ce qui est de la sous-composante jeunesse et groupes vulnérables de ce domaine thématique, les performances étaient légèrement inférieures (84,8% des pays se situent dans les tranches élevée ou très élevée) à celles de l'ensemble du domaine thématique. Le quart des pays objets d'enquête n'ont pas encore ratifié la Charte africaine de la jeunesse et plus du tiers d'entre eux (36%) ne disposent pas de stratégie officielle d'appui aux groupes vulnérables comme les personnes âgées et les personnes handicapées.

Le partenariat pour le développement des capacités reste un domaine thématique de préoccupation. Seulement 28,3% des pays se situent dans la tranche élevée des capacités. Cette situation s'explique en

partie par le fait que moins de la moitié des pays objets d'enquête ont mis en place une unité nationale de coordination de l'assistance pour le développement des capacités.

Mécanismes institutionnels relatifs à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable

Dans le cadre du Rapport de cette année, un indice thématique spécial a été calculé sur la manière dont les pays africains mettent en œuvre l'Agenda 2063 et les Objectifs de développement durable, ainsi que sur les mécanismes institutionnels mis en place pour réaliser les deux programmes (pour de plus amples informations, voir la note technique sur l'établissement de l'indice). L'encadré 1.1 présente un aperçu des questions de l'instrument d'enquête et des réponses relatives à cet indice.

Dans l'ensemble, les pays doivent redoubler d'efforts pour développer les mécanismes institutionnels permettant de mettre en œuvre de manière satisfaisante l'Agenda 2063 et les ODD. Moins de la moitié des pays (43,5 %) se situent dans les tranches de capacités très élevée ou élevée de ce domaine thématique, et plus du tiers (34,7 %) se situent dans les tranches très basse ou basse (tableau 1.4). La République centrafricaine et le Soudan du Sud, en particulier, ont de toute urgence besoin d'un appui pour mettre en œuvre les programmes de développement.

Les pays les plus performants sur l'indice de capacités en Afrique en 2019

Dix pays ont des capacités élevées. Six de ces pays se situaient aussi dans la tranche

Tableau 1.3 **Performances nationales sur quatre indices thématiques de l'Indice de capacités en Afrique en 2019, par niveau de capacités** *(%)*

Niveau de capacités	Choix politiques pour le renforcement des capacités	Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	Partenariat pour le renforcement des capacités
Très élevé	6,5	32,6	60,9	0
Elevé	67,4	47,8	32,6	28,3
Moyen	17,4	10,9	4,3	34,8
Bas	8,7	6,5	2,2	21,7
Très bas	0	2,2	0	15,2
Total	**100**	**100**	**100**	**100**

Source : Base de données ICA 2019.

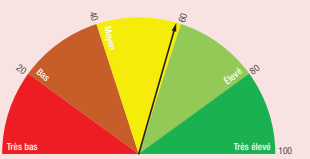
Encadré 1.1

Questions et réponses de l'enquête sur les mécanismes institutionnels relatifs à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable

En ce qui concerne les préparatifs de la mise en œuvre de l'Agenda 2063, les enquêtes nationales ont porté sur les points suivants :

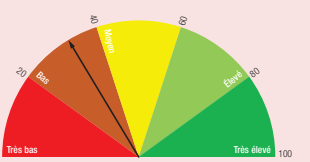
- La réalisation des activités de sensibilisation à l'Agenda 2063.
- La conception des outils visant à aider les décideurs politiques à intégrer l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement.
- L'intégration d'un mécanisme inclusif de suivi et d'examen de l'Agenda 2063.
- La mise en place d'un plan de développement des capacités pour assurer la mise en œuvre effective de l'Agenda 2063 au niveau national.
- La mise en place de tout institution / unité / cadre pour assurer la coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable (ODD).
- La mise en place de tout institution / unité / cadre pour assurer l'intégration de l'Agenda 2063 et les ODD dans les plans nationaux de développement.

Réalisation des activités de sensibilisation à l'Agenda 2063 : Redoubler d'efforts



- Ont mené des initiatives de sensibilisation à l'Agenda 2063 59,1 %
- Un mécanisme est en cours de mise en œuvre 15,9 %
- N'ont pas encore commencé 25,0 %

Outils spécifiques aux pays conçus pour aider les décideurs politiques à intégrer l'Agenda 2063 dans le plan national de développement : Redoubler davantage d'efforts

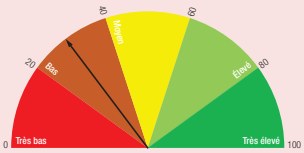


- Ont conçu des outils 33.3 %
- Un outil est en cours de conception 42,2 %
- N'ont pas encore commencé. 24,5 %

(suite)

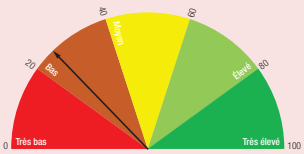
Encadré **1.1** **Questions et réponses de l'enquête sur les mécanismes institutionnels relatifs à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable** *(suite)*

Mécanisme de suivi et d'examen intégré et inclusif de l'Agenda 2063 : Redoubler davantage d'efforts



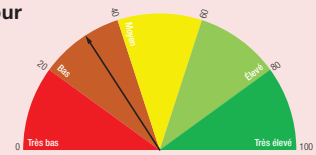
- Ont intégré un mécanisme de suivi et d'examen **29,6%**
- Un mécanisme est en train d'être mis en place **40,9 %**
- N'ont pas encore commencé. **29,5 %**

Mise en place d'un plan de renforcement des capacités pour assurer la mise en œuvre effective de l'Agenda 2063 au niveau national : Redoubler davantage d'efforts



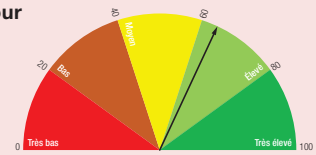
- Ont mis en place un plan de développement des capacités pour une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063 **25.6%**
- La mise en place du plan de développement des capacités est en cours **37,2 %**
- N'ont pas encore commencé **37,2 %**

Mise en place de tout institution / unité / cadre pour assurer la coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD : Redoubler davantage d'efforts



- Ont mis en place une institution précise **31,8 %**
- Ont créé un département ou une unité au sein d'une institution existante **59,1 %**
- N'ont pas encore commencé **9,1 %**

Mise en place de tout institution / unité / cadre pour assurer l'intégration de l'Agenda 2063 et les ODD dans les plans nationaux de développement : Des efforts louables, mais beaucoup reste à faire



- Ont mis en place une institution / une unité / un cadre pour assurer l'intégration de l'Agenda 2063 et les ODD dans les plans nationaux de développement **64,4 %**
- Les préparatifs de l'intégration de l'Agenda 2063 et des ODD dans les plans nationaux sont en cours **31,1 %**
- N'ont pas encore commencé **4,5 %**

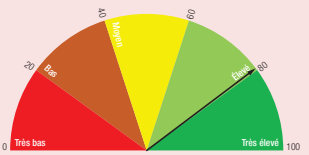
(suite)

Encadré **1.1** **Questions et réponses de l'enquête sur les mécanismes institutionnels relatifs à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable** *(suite)*

En ce qui concerne la préparation de la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD), les enquêtes nationales ont porté sur les points suivants :

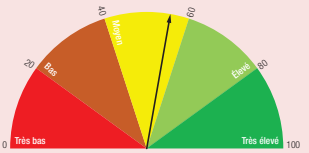
- La réalisation des activités de sensibilisation aux ODD
- La mise en place d'un mécanisme intégré et inclusif de suivi et d'examen des ODD
- La mise en place d'un plan de développement des capacités pour assurer la mise en œuvre effective des ODD au niveau national.

Réalisation des activités de sensibilisation aux ODD : Très bons résultats, bien qu'un petit effort supplémentaire s'impose



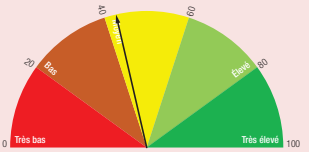
- Ont mené des activités de sensibilisation aux ODD **79,6 %**
- La préparation de l'initiative est en cours **13,6 %**
- N'ont pas encore commencé. **6,8 %**

Mécanisme de suivi et d'examen intégré et inclusif des ODD : Redoubler d'efforts



- Ont intégré un mécanisme de suivi et d'examen **55,6 %**
- La mise en place d'un mécanisme est en cours **37,8 %**
- N'ont pas encore commencé **6,6 %**

Mise en place d'un plan de développement des capacités pour assurer la mise en œuvre effective des ODD au niveau national : Redoubler d'efforts



- Ont mis en place un plan de développement des capacités pour une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063 **43,2%**
- Mise en place d'un plan de développement des capacités en cours **27,2%**
- N'ont pas encore commencé **29,6%**

Source : Base de données ICA 2019.

Tableau **1.4** **Performances nationales relatives au mécanisme institutionnel de mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable pour 2019**

Non	Pays	Valeur de l'indice	Rang
1	Égypte	90	Très élevé
2	Zimbabwe	90	Très élevé
3	Côte d'Ivoire	80	Très élevé
4	Éthiopie	80	Très élevé
5	Malawi	80	Très élevé
6	Maurice	80	Très élevé
7	Niger	80	Très élevé
8	Tanzanie	80	Très élevé
9	Burkina Faso	70	Elevé
10	Comores	70	Elevé
11	Mali	70	Elevé
12	Nigeria	70	Elevé
13	Zambie	70	Elevé
14	Ghana	60	Elevé
15	Kenya	60	Elevé
16	Liberia	60	Elevé
17	Rwanda	60	Elevé
18	Sierra Leone	60	Elevé
19	Afrique du Sud	60	Elevé
20	Togo	60	Elevé
21	Burundi	50	Moyen
22	Congo	50	Moyen
23	Guinée-Bissau	50	Moyen
24	Mauritanie	50	Moyen
25	Namibie	50	Moyen
26	Tunisie	50	Moyen
27	Bénin	40	Moyen
28	Tchad	40	Moyen
29	RD Congo	40	Moyen
30	Guinée	40	Moyen
31	Botswana	30	Bas
32	Cameroun	30	Bas
33	Gabon	30	Bas
34	Madagascar	30	Bas
35	Mozambique	30	Bas
36	Ouganda	30	Bas
37	Djibouti	20	Bas
38	Lesotho	20	Bas
39	Eswatini	20	Bas
40	Sénégal	20	Bas
41	Algérie	10	Très bas
42	Gambie	10	Très bas
43	Maroc	10	Très bas
44	Somalie	10	Très bas
45	République centrafricaine	0	Très bas
46	Soudan du Sud	0	Très bas

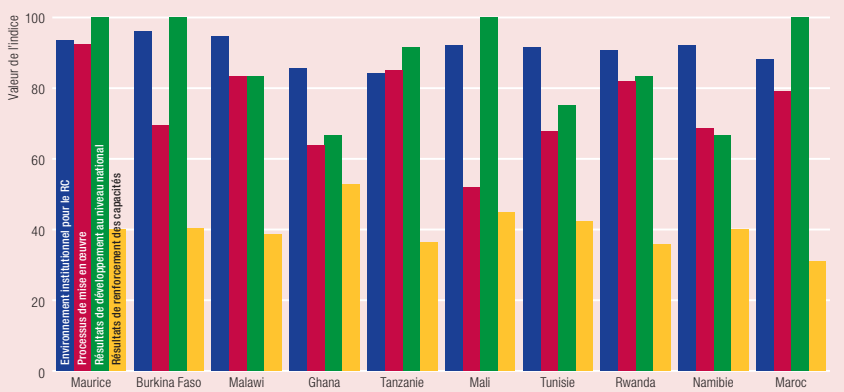
Source : Base de données ICA 2019.
Remarque : Pour la méthodologie, voir la note technique.

élevée de capacités en 2017 et 2015, et le Malawi a retrouvé cette tranche en 2017 après en être sorti en 2015. Ces pays affichent d'excellentes performances dans trois domaines thématiques : l'environnement institutionnel de développement des capacités, les processus de mise en œuvre et les résultats de développement au niveau national. Cependant, à l'instar d'autres pays africains, ils ont du mal à atteindre les objectifs de développement des capacités (figure 1.4). Les pays sont très diversifiés. Ils diffèrent en termes de taille et de situation géographique (seulement deux d'entre eux sont enclavés et aucun ne se situe en Afrique centrale), de niveau de revenu (du revenu faible au revenu moyen, tranche supérieure) et d'appartenance aux communautés économiques régionales (tous ces pays, à l'exception de la Namibie, sont membres d'au moins deux communautés économiques régionales). Deux de ces pays font partie du groupe de petits Etats (Maurice et la Namibie).

Les pays les moins performants sur l'indice de capacités en Afrique en 2019

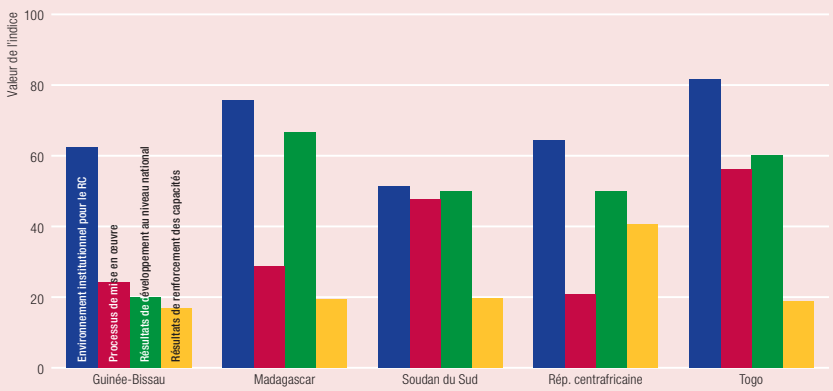
Cinq pays ont de faibles capacités. Bien qu'ils aient déployé des efforts remarquables pour créer un environnement institutionnel propice au développement des capacités, ces cinq pays obtiennent des résultats médiocres dans les trois autres groupes, en particulier en ce qui concerne les résultats en matière de développement des capacités, pour lesquels 80% d'entre eux se situent dans la tranche très basse (figure 1.5). Ils diffèrent moins sur certains paramètres que les pays les plus performants. Tous sont des

Figure 1.4 **Indice de capacités en Afrique en 2019. Pays les plus performants par domaine thématique**



Source : Base de données ICA 2019.

Figure 1.5 **Indice de capacités en Afrique en 2019. Pays les moins performants par domaine thématique**



Source : Base de données ICA 2019.

pays à faible revenu et des pays les moins avancés ; ils sont concentrés dans trois des cinq régions de l'UA (Afrique centrale, Afrique de l'Est et Afrique de l'Ouest), et sont membres de deux communautés économiques régionales. Deux sont enclavés et seule la Guinée-Bissau est un petit Etat. Ils sont tous considérés comme des Etats fragiles, à l'exception de Madagascar, qui a toutefois été secoué par un conflit en 2016.

Principaux messages et recommandations en matière de politiques

Principaux messages

De nombreux messages clés peuvent découlés des résultats du RICA :

- Les variables utilisées pour le calcul des indicateurs de capacités en Afrique depuis 2011 ont fait l'objet de révision pour l'édition de 2019, afin de refléter le nouveau programme de développement de l'Afrique (Agenda 2063) et de la communauté internationale (ODD), ainsi que la plus grande attention accordée au renforcement des capacités.
- Le nombre de pays couverts par le Rapport est passé de 34 en 2011 à 46 en 2019. La Somalie est le nouvel entrant, alors que la couverture du Cabo Verde n'a pas été possible en raison des difficultés rencontrées pour respecter les délais de collecte des données.
- Les réalisations par domaine thématique n'ont pas beaucoup changé depuis 2011. L'environnement institutionnel de renforcement des capacités reste le maillon le plus fort. Les résultats en matière de renforcement des capacités

restent le chaînon le plus faible et constituent le problème le plus urgent pour la plupart des pays. Les résultats en matière de renforcement des capacités sont difficiles à atteindre, dans la mesure où la plupart des pays ne consacrent pas suffisamment de ressources au renforcement des capacités. En outre, les deux tiers des pays objets d'étude (66 %) ne se sont pas conformés à la Déclaration de Maputo de 2003 qui consistait à allouer au moins 10 % des ressources budgétaires nationales à l'agriculture.

- Les réalisations par domaine thématique sont globalement encourageantes. A titre d'exemple, plus de 60 % des pays objets d'étude se situent dans les tranches de capacités élevée ou très élevée dans deux domaines thématiques. La meilleure performance a été enregistrée sur le domaine thématique Jeunes, Groupes vulnérables, Egalité des sexes et Inclusion sociale, où 93,5 % des pays se situent dans les tranches de capacités très élevée ou élevée, 4,3 % dans la tranche moyenne et aucun pays dans la tranche basse. Cette excellente performance s'explique en grande partie par la ratification et la mise en œuvre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, ainsi que l'établissement de rapports y relatifs, l'intégration des questions sexospécifiques dans la planification du développement, l'affectation de ressources aux activités relatives à l'égalité des sexes, et plus généralement, par des politiques en faveur de l'inclusion sociale.
- Les pays mettent en place des politiques et stratégies de développement formelles telles que des plans de développement nationaux et les visions stratégiques. Ils réagissent face à la pression exercée par les citoyens et les partenaires au développement visant à mettre en œuvre des plans de développement à plus long terme et les meilleures pratiques tirées de l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement.
- Dix pays disposent des capacités élevées et cinq de basses capacités. Les pays les plus performants affichent d'excellentes performances dans trois domaines thématiques : l'environnement institutionnel de développement des capacités, les processus de mise en œuvre et les résultats de développement au niveau national.
- Le thème particulier de l'édition 2019 a trait aux mécanismes institutionnels mis en place pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD. Moins de la moitié des pays étudiés (43,5 %) se situent dans les tranches de capacités très élevée ou élevée et plus du tiers (34,7 %) se situent dans les tranches très basse ou basse.

Recommandations en matière de politiques

Quatre recommandations politiques méritent une attention particulière.

- Dans la mesure où les résultats en matière de développement des capacités constituent le problème le plus urgent, les initiatives de développement des capacités de la Commission de l'Union africaine et de l'ACBF doivent être approfondies et maintenues afin d'assurer la coordination et les orientations nécessaires pour un succès plus retentissant.
- En dépit des progrès enregistrés dans le développement des capacités, beaucoup reste à faire. Les pays africains doivent faire preuve de plus d'engagement et de soutien en faveur des initiatives de renforcement des capacités. Le leadership politique est important pour la consolidation et l'orientation du leadership dans les autres sphères de la société afin de parvenir à un consensus sur le développement des capacités dans chaque pays.
- Bien que les pays aient réussi à mettre en place des politiques et stratégies de développement formelles, il est encore possible d'améliorer l'internalisation des plans et des visions stratégiques afin de renforcer l'appropriation et le consensus des citoyens et du monde politique. Ces opérations assureront la continuité et la durabilité des plans et des visions stratégiques en cas de changement de gouvernement.
- Les pays africains se trouvent à différents stades de développement des capacités, reflétant leurs différentes situations historique, culturelle, politique, économique, sociétale et géographique. En conséquence, les stratégies doivent se baser sur le contexte particulier de chaque pays, tout en mettant l'accent partout sur l'excellence, l'adaptation et la durabilité.

Chapitre **2**

Comprendre le leadership transformateur

Ce chapitre met à disposition le cadre analytique général du rapport. Il examine le contexte du leadership transformateur en Afrique, en soulignant les principaux défis en matière de développement et les principales incertitudes sur les plans démographique et technologique concernant l'avenir que les dirigeants africains devront prendre en compte. Suit une brève discussion sur l'impératif de transformation en Afrique, ainsi que sur les enseignements au sujet du leadership transformateur, pouvant être tirés de l'expérience des Etats développementistes. Il s'achève par un résumé des messages clés et des principales recommandations de politiques en matière de capacités.

Contexte du leadership transformateur en Afrique

Au cours de la première décennie et demie du 21e siècle, l'Afrique a enregistré une solide performance économique, qui s'est traduite par une croissance économique annuelle moyenne de 5%. Cette bonne performance s'expliquait en grande partie par les cours élevés des produits de base et l'amélioration de la gestion macroéconomique, de la gouvernance et de la conjoncture économique. La majorité des pays ont tiré parti de la dynamique de croissance et la période de croissance soutenue a entraîné une hausse des revenus par habitant et une amélioration constante de l'éducation, de la santé et des conditions de vie.

Principaux problèmes de développement

Les performances de croissance économique plus récentes ont été moins impressionnantes. Le taux de croissance économique de l'Afrique a atteint son plus bas niveau en dix ans, soit 1,7% en 2016, contre 3,1% en 2015. Les prévisions actuelles à moyen terme prévoient une croissance de 3,5% en 2018 et de 3,7% en 2019 (tableau 2.1), grâce à une augmentation attendue des cours des produits de base, adossée sur des conditions intérieures plus favorables, notamment dans les secteurs vigoureux du pétrole, de la production agricole et de l'extraction minière dans certains pays. Le redressement économique en Égypte, au Nigeria et en Afrique du Sud, trois des plus grandes économies du continent, est aussi un facteur déterminant.

La croissance reste toutefois limitée par plusieurs facteurs internes. Il s'agit notamment, des contrôles des changes en Angola et au Nigeria ; des chocs liés aux conditions météorologiques, en particulier en Afrique de l'Est ; et de l'incertitude politique aboutissant à une perte de confiance des entreprises dans certains pays (UNDESA 2018). L'Afrique de l'Est et la région du Sahel[4]

Tableau 2.1 **Croissance de la production africaine, 2014–2019**

Région	2014	2015	2016	2017[a]	2018[b]	2019[b]
Afrique du Nord	1,8	3,2	2,8	4,8	4,1	4,1
Afrique de l'Est	7,0	6,7	5,4	5,3	5,8	6,2
Afrique centrale	5,4	1,7	0,6	0,7	2,1	2,5
Afrique de l'Ouest	6,1	3,2	0,3	2,4	3,3	3,4
Afrique australe	2,7	1,9	0,6	1,2	2,3	2,5
Afrique	3,8	3,1	1,7	3,0	3,5	3,7

Source: UNDESA 2017b et 2018.
a. Estimations.
b. Prévisions.

sont aussi l'objet de menaces sécuritaires permanentes.

Le continent a encore beaucoup à faire dans la transformation structurelle des économies. La transformation structurelle – la réallocation de l'activité économique des secteurs les moins productifs aux secteurs les plus productifs de l'économie – a toujours été le moteur fondamental du développement économique. La tendance actuelle du changement structurel en Afrique est très différente de celle qui a abouti à une forte croissance en Asie et en Europe auparavant. Contrairement à ces régions et en dépit d'un bon taux de croissance globale, le secteur manufacturier en Afrique n'a pas été suffisamment développé pour générer une augmentation substantielle de sa part de l'emploi, et la productivité agricole reste faible. Au contraire, l'emploi bascule surtout vers le secteur des services (AEO 2013 ; Enache et al. 2016). L'expansion rapide du secteur des services a produit un grand nombre de migrants urbains non particulièrement productifs, travaillant dans le secteur des services. Des stratégies plus efficaces doivent être mises en place pour créer des structures économiques hautement productives et capables de créer des emplois pour une population croissante.

L'Afrique continue aussi d'être confrontée à la pauvreté et aux inégalités. Parallèlement à l'augmentation du taux de croissance, le taux de pauvreté a enregistré une diminution sensible, passant de 54,3% en 1990 à 41% en 2013. Cependant, en termes absolus, le nombre de pauvres reste aussi élevé qu'en 2002, en raison de la forte croissance démographique. L'Afrique qui comptait moins de 15% des pauvres du monde en 1990, en comptait plus de 50% en 2013 (Banque mondiale 2016). Les inégalités restent aussi plus élevées dans les pays africains que dans la plupart des autres pays en développement, ce qui constitue une entrave à la croissance économique et à la réduction

de la pauvreté (ACBF 2017b). Le coefficient moyen de Gini en Afrique est de 0,44, soit le deuxième après l'Amérique latine en termes d'inégalités, bien que la fourchette soit large, de 0,31 en Égypte et au Niger à 0,65 en Afrique du Sud et 0,66 aux Seychelles. En outre, 7 des 10 pays souffrant le plus d'inégalités dans le monde se trouvent en Afrique (BAD, OCDE et PNUD 2016).

Le déficit infrastructurel de l'Afrique (voir encadré 2.1), le plus important des régions en développement, constitue un autre défi majeur (ACBF 2016a). Les avantages potentiels en termes de croissance résultant de la réduction des écarts de qualité et de quantité des infrastructures de l'Afrique subsaharienne sont importants. La croissance du PIB par habitant devrait augmenter d'environ 1,7% par an si l'écart avec la médiane du reste du monde en développement devait être comblé, et, combler le déficit infrastructurel existant avec les pays les plus

Encadré **2.1** **L'Afrique subsaharienne connaît des déficits infrastructurels considérables**

- L'électricité est le secteur infrastructurel le plus déficient, caractérisé par des besoins d'investissements estimés à 41 milliards de dollars par an entre 2005 et 2015, dans les opérations d'exploitation et de maintenance, de renforcement des capacités et de remise en état des réseaux de transport et de production existants.
- Le secteur des transports nécessite des dépenses d'environ 18 milliards de dollars par an, dont la moitié consacrée à l'entretien, afin d'établir une connectivité routière régionale, nationale, rurale et urbaine suffisante, et mettre en place des infrastructures ferroviaires, portuaires et aéroportuaires adéquates.
- Le secteur des technologies de l'information et de la communication nécessite des investissements annuels estimés à 9 milliards de dollars, dont 2 milliards consacrés à la maintenance, afin de répondre à la demande existante.
- Le déficit de financement annuel du secteur de l'eau est de 11 milliards de dollars.
- La région doit consacrer environ 0,9% de son PIB à l'assainissement, soit 0,7% aux investissements et 0,2% à l'exploitation et à la maintenance.
- L'Afrique subsaharienne perd environ 17 milliards de dollars chaque année, en raison de l'inefficacité des opérations et des dépenses en matière d'infrastructure.
- Les possibilités de gains d'efficacité comprennent l'amélioration des taux d'exécution budgétaire ; la réaffectation des budgets existants aux sous-secteurs économiques les plus rentables, tels que l'énergie ; le rapprochement des redevances d'usage du seuil de rentabilité ; et la promotion de la qualité de service offert par tous les services publics.

Source : ACBF 2016a.

performants au monde se traduirait par une augmentation de cette croissance de 2,6% par an (Banque mondiale 2017).

Deux incertitudes d'importance

En plus de ces défis, l'Afrique doit également faire face à deux incertitudes majeures au cours des prochaines décennies. La première est la transition démographique et la seconde, le changement technologique, la prétendue Quatrième révolution industrielle (Schwab 2016).

Transition démographique

La population augmente plus rapidement en Afrique que dans toute autre région du monde. La part de l'Afrique dans la population mondiale devrait atteindre 25% en 2050, soit 60% de la croissance démographique mondiale attendue entre 2017 et 2050. Avec le déclin démographique dans le reste du monde, la population sera beaucoup plus jeune en Afrique que dans toutes les régions du monde (UNDESA 2017d). Les villes seront le théâtre de la majeure partie de la croissance démographique de l'Afrique. A l'horizon 2050, plus de la moitié (56%) de la population africaine vivrait en ville. Au cours de cette période, environ 2,5 milliards de personnes s'ajouteront à la population urbaine mondiale, dont près de 90% en Asie et en Afrique. Ces tendances démographiques sont la traduction du fait que la capitalisation de l'énergie et de la créativité des jeunes, en particulier dans les villes, et la création des emplois productifs en leur faveur, sont, non seulement la clé de la prospérité future, mais également un défi majeur (voir encadré 2.2).

Capacités technologiques

Bien que l'Afrique réoriente ses politiques de développement afin d'inclure la science, la technologie et l'innovation à différents niveaux, ses capacités globales dans ces domaines sont faibles. L'Agenda 2063 de l'Union africaine considère la science, la technologie et l'innovation comme facteurs essentiels dans la réalisation des objectifs de développement. Il ressort du Rapport 2017 sur les capacités en Afrique que le renforcement des capacités dans ces domaines constitue l'un des plus grands défis que doit relever l'Afrique, dans la mesure où peu d'institutions publiques disposent des personnels suffisamment formés en science et en ingénierie (ACBF 2017a). Les pays africains ont aussi du mal à fidéliser leurs scientifiques et ingénieurs hautement qualifiés, et la migration de scientifiques et autres experts africains qualifiés a davantage épuisé les capacités de l'Afrique dans ces domaines.

Face à cette réalité africaine, le rythme et l'ampleur des avancées technologiques à l'échelle mondiale présentent déjà de profondes répercussions sur les économies, les sociétés et les écosystèmes. Un nouveau rapport des Nations unies sur l'impact de la révolution technologique sur les marchés du travail et la répartition des revenus décrit l'intrusion croissante des technologies dans

Encadré 2.2 **Faire du défi de l'emploi des jeunes en Afrique un dividende du développement**

La population jeune du continent devrait doubler à l'horizon 2045. Pendant ce temps, l'Afrique ne crée pas le nombre d'emplois nécessaires pour absorber chaque année 10 à 12 millions de jeunes hommes et femmes qui entrent sur le marché du travail. Le taux de chômage élevé des jeunes scolarisés, y compris les diplômés des établissements d'enseignement supérieur de nombreux pays africains, constitue un nouveau défi. Le manque d'opportunités d'emploi pour la main-d'œuvre en croissance rapide des jeunes en Afrique est une bombe à retardement, dans la mesure où le malaise des jeunes peut aboutir à des conflits qui mettent à mal la cohésion sociale et menacent la stabilité politique.

Sur le plan démographique à long terme et compte tenu des impressionnantes performances récentes du continent en termes de croissance, les pays africains sont confrontés à la difficulté de transformer leur population croissante de jeunes en prime de développement. La transition démographique de l'Afrique lui offre des possibilités de devenir le prochain centre mondial des industries de fabrication et de services. Toutefois, pour que l'Afrique tire parti de ce dividende démographique, ses jeunes doivent être productivement employés et intégrés dans la société.

Source : AUC et al. (2013).

des domaines où les capacités humaines étaient autrefois considérées comme indispensables (UNDESA 2017a). Des avancées technologiques ont récemment été enregistrées dans de nombreux domaines technologiques, de la manipulation des gènes à l'apprentissage automatique et aux matériaux de pointe. La croissance rapide de grands ensembles de données et les capacités à les stocker et à les utiliser, fournissent de nouvelles ressources pour la recherche, l'analyse et la résolution de problèmes, et les systèmes d'intelligence artificielle sont de plus en plus capables de résoudre des problèmes complexes de manière autonome. La fabrication additive ou 3D commence à changer la méthode de fabrication des produits. Tous ces progrès seront d'importants moteurs de changement au niveau mondial et l'Afrique doit s'impliquer activement.

Les changements technologiques offrent aux pays africains la possibilité de sauter les plus anciennes technologies pour accélérer la croissance et la création d'emplois, comme l'illustrent déjà les services bancaires mobiles. Cependant, la portée croissante des changements technologiques contemporains constitue également une menace potentielle grave à l'emploi. Les nouvelles technologies pourraient avoir un impact particulièrement important

sur l'agriculture, qui emploie 60 % des travailleurs des pays en développement. A titre d'exemple, les drones pourraient être utilisés pour surveiller les cultures et réduire le travail manuel nécessaire à la mise en culture et à la fertilisation des semences.

Cependant, une plus grande menace pourrait être le processus d'industrialisation lui-même, bien qu'il offre aussi une opportunité à saisir. La nouvelle révolution technologique pourrait aider de nombreux pays africains à faire face à certaines contraintes structurelles, telles que l'éloignement des principaux marchés et les faibles économies d'échelle. En outre, les processus de fabrication flexibles nécessitent un investissement moindre qu'à travers les anciennes machines spécialisées. L'absence de coûts d'outillage réduit les dépenses fixes et facilite les petites séries (UNDESA 2017a). D'autre part, avec la nouvelle révolution industrielle, les pays africains pourraient perdre leur avantage manufacturier à moindre coût et, par conséquent, leur perspective fondée sur le transfert des travailleurs de la production primaire vers des emplois en usine. En particulier, les nouveaux développements peuvent encourager les entreprises à rapprocher leur processus de fabrication de leur domicile et à « rapatrier » des emplois précédemment sous-traités. Il pourrait en résulter une désindustrialisation prématurée des pays africains, aggravant ainsi considérablement le problème du chômage des jeunes en Afrique.

Réponse du leadership face au changement

La réponse à la question de savoir si ces changements démographiques et technologiques constituent une menace ou un avantage à la transformation de l'Afrique dépendra en grande partie de la réaction des dirigeants africains. Les gouvernements doivent s'atteler à améliorer une croissance tirée par l'innovation et à jouer un rôle actif de facilitateur en appuyant les institutions nationales (publiques et privées) de recherche et d'innovation, en fournissant des infrastructures (telles que le haut débit), en appuyant les incubateurs d'entreprises afin de permettre aux entreprises en démarrage d'introduire plus rapidement les nouvelles technologies sur les marchés et en encourageant les réseaux d'entreprises.

Des mesures doivent aussi être prises pour renforcer les capacités des travailleurs actuels et futurs. Ce qui nécessite des politiques fortes en matière d'éducation, de formation professionnelle et de formation en cours d'emploi. L'enseignement supérieur devra améliorer l'accès à la science, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques sur lesquelles il devra mettre un accent particulier.

Relever ces défis nécessite un leadership politique visionnaire assorti d'une feuille de route stratégique claire pour renforcer les capacités nécessaires et encourager le dialogue entre de multiples parties prenantes (dont la société civile, les travailleurs et les employeurs, ainsi que les jeunes). Pour comprendre l'important rôle

du leadership dans la promotion de la transformation socio-économique, ainsi que les défis de capacités auxquels sont confrontés les pays africains, les organismes régionaux et continentaux et les organisations non étatiques, dans le processus de développement du leadership transformateur, il faut nécessairement comprendre le concept de transformation.

Concept de transformation

La transformation socioéconomique est au cœur du développement durable. Le développement durable est le résultat d'une interaction entre des idées et des pratiques qui a évolué au fil des décennies. Dans les années 1950, le développement était assimilé à la croissance et à certains changements structurels. Au cours des années 1970, la notion de développement s'est élargie pour inclure la croissance assortie de la redistribution des ressources. Les années 1980 et 1990 ont été dominées par une réaffirmation de l'orthodoxie néoclassique selon laquelle le développement suivra si les pays sont en mesure de « fixer leurs justes prix » (Ohiorhenuan 2011). Une série de grandes conférences des Nations unies organisées au cours des années 1990 ont mis en évidence l'interaction complexe des nombreux facteurs qui contribuent au développement au-delà de la croissance économique.[5] Ce processus a abouti en 2015 à l'adoption par l'Assemblée générale des Nations unies du plan d'action « Transformer notre monde: le programme de développement durable à l'horizon 2030 » et à l'énumération des 17 objectifs et 169 cibles mondiaux couvrant un large éventail de questions de développement social et économique, connues collectivement sous le nom d'Objectifs de développement durable (ODD); Nations unies 2015.

Le consensus mondial actuel est que le développement durable signifie une amélioration radicale des conditions de vie des personnes et que la transformation socio-économique est l'essence et le moteur du développement durable. Ces améliorations doivent être clairement perceptibles à travers l'augmentation des revenus, la prospérité généralisée, une plus longue espérance de vie, des filets de sécurité sociale adéquats, la diversification économique, les capacités technologiques et la compétitivité internationale. Le processus repose sur une croissance économique auto-entretenue et inclusive, ainsi que sur l'adaptation institutionnelle et la croissance de la productivité. Il est aussi axé sur la réduction de la pauvreté, le développement humain, la protection de l'environnement, une gouvernance efficace, la transformation institutionnelle, l'égalité des sexes et la protection des droits de l'homme.

L'urgence de la transformation socio-économique semble évidente pour les dirigeants africains. Cette évidence s'est traduite par l'adoption par ces derniers de l'Agenda 2063 à l'occasion du 50e anniversaire de l'Union africaine en mai 2013 (encadré 2.3). L'Agenda 2063 définit la vision de

Encadré 2.3 **Agenda 2063 : l'Afrique que nous voulons**

L'Agenda 2063 définit la vision des dirigeants africains et dresse une feuille de route pour le développement de l'Afrique à l'horizon 2063, déterminée à réaliser sept aspirations :

- Une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable ;
- Un continent intégré, uni sur le plan politique et ancré dans les idéaux du panafricanisme et la vision de la renaissance africaine.
- Une Afrique où bonne gouvernance, démocratie, respect des droits de l'homme, justice et état de droit sont à l'ordre du jour.
- Une Afrique vivant dans la paix et dans la sécurité.
- Une Afrique dotée d'une forte identité, d'un patrimoine commun, et de valeurs et d'éthique partagées.
- Une Afrique dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants.
- Une Afrique qui agit en tant qu'acteur et partenaire forts, unie et influente sur la scène mondiale

Source : UA 2015.

développement à long terme d'une « Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale » (UA 2015). L'Agenda 2063 qui a défini 7 aspirations et déterminé 20 objectifs, a été suivi de l'adoption du premier plan décennal de mise en œuvre (2014–2023) en janvier 2015.

L'Agenda 2063 et le Plan décennal de mise en œuvre reconnaissent le rôle essentiel d'un leadership audacieux, visionnaire, éthique et réceptif dans la transformation de l'Afrique. Ils soulignent que l'Afrique doit être prête pour la transformation et le changement de mentalité, afin de se mobiliser pour une bonne mise en œuvre de ce programme. Ils soulignent aussi l'importance d'un leadership qui reconnaît et encourage les talents, qui crée des espaces d'expression individuelle et motive pour amener les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Bien que l'Agenda 2063 ait précédé les ODD, il existe des similitudes considérables entre les deux programmes (PNUD 2017). A l'instar des ODD, l'Agenda 2063 couvre les trois dimensions de la durabilité, à savoir, les dimensions économique, sociale et

environnementale. La première aspiration de l'Agenda 2063, à savoir, une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable, constitue le cadre de référence global de promotion de la transformation socio-économique du continent. De même, les objectifs et les cibles de l'Agenda 2063 prennent en compte à la fois les barrières structurelles et les moteurs de la transformation, tels qu'envisagés dans les ODD.

La mise en œuvre de l'Agenda 2063 nécessite des capacités dans quatre domaines : les capacités opérationnelles des organisations ; les compétences essentielles, techniques et sectorielles ; les capacités composites ; et les capacités de transformation (ACBF 2016b). Les capacités de transformation, qui comprennent les capacités d'initier, de faciliter et de gérer le changement, nécessitent un leadership transformateur (y compris la formulation de la vision), la préparation au changement, les capacités de changer les mentalités, les prédispositions technologiques et les technologies de l'information et de la communication, l'engagement à inventer et à innover, les capacités de gestion des risques, l'optimisme et l'engagement de la direction et des hauts dirigeants, une vision inspiratrice partagée et l'appropriation du processus décisionnel (ACBF 2016b: 6).

Leadership et transformation

La littérature en sciences sociales reconnaît depuis longtemps que le leadership est un élément important dans la résolution des problèmes d'action collective. Sur le terrain en Afrique, le rôle central du leadership est aussi bien reconnu. Il y a vingt-cinq ans, Chinua Achebe, écrivain nigérian et chef de la communauté Igbo, a notamment déclaré que « le problème qui se pose au Nigeria » relève tout simplement de l'échec du leadership (Achebe, 1983). Il y a environ une décennie, l'ancien Président sud-africain Thabo Mbeki a vigoureusement plaidé pour la nécessité de former la prochaine génération de dirigeants, en vue de la transformation de l'Afrique (Mbeki 2006). En 2004, le Conseil des dirigeants africains[6], dans sa Déclaration de Mombasa sur le leadership en Afrique, a aussi souligné l'importance capitale du leadership pour la transformation de l'Afrique (Conseil des dirigeants africains, 2004).

Le leadership transformateur est la manifestation d'un éventail de qualités de leadership ou de « compétences essentielles » (Rotberg 2012). Il s'agit notamment, de l'intelligence émotionnelle (assortie des capacités d'empathie), de la vision, des capacités de mobiliser les adeptes, de l'intégrité, de la prudence, de l'éthique, de la confiance, de l'engagement vis-à-vis des valeurs, du courage, de la maîtrise de soi et de l'honnêteté intellectuelle. Mises ensemble, ces compétences confèrent aux leaders transformateurs, les capacités de diriger de manière appropriée et en toute légitimité.

Qu'est-ce que le leadership ?

Il existe une convergence de vue dans la littérature sur les sciences sociales (Keohane

2005) et les écrits sur la gestion (Northouse 2016) selon laquelle le leadership est le processus par lequel un leader ou un groupe de leaders exerce une influence sur les autres en vue d'atteindre un objectif commun. Les leaders prennent des décisions, réunissent des ressources, déploient des mesures incitatives, définissent une vision et fixent des objectifs, élaborent des stratégies de résolution de problèmes et persuadent les autres de suivre un plan d'action jugé souhaitable.

Alors que le leadership a fait l'objet d'analyse dans de nombreux contextes différents, deux axes d'attention se dégagent : l'attention principale sur le comportement des dirigeants (la manière dont ils agissent) et l'attention principale sur les actions des dirigeants (leurs actions). Du point de vue comportemental, les deux approches les plus indiquées pour le présent Rapport sont le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Les leaders transactionnels approchent les adeptes dans le but de changer une chose contre une autre, alors que les leaders transformationnels sont attentifs aux besoins et aux motivations des adeptes et les persuadent à atteindre des objectifs collectifs qui transcendent leurs propres intérêts (Burns, 1978). Le leadership transformationnel se distingue par quatre caractéristiques comportementales, à savoir, l'influence idéalisée, la motivation inspiratrice, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass 1997).

Alors que la littérature sur le leadership se focalise sur le leadership transformationnel, le présent Rapport met l'accent sur les actions des leaders transformationnels. Il existe une différence non négligeable entre les adjectifs transformationnel et transformateur. L'adjectif transformationnel s'applique à un processus concernant un changement majeur, et par leadership transformationnel on entend les éléments charismatiques et affectifs du leadership. L'adjectif transformateur quant à lui signifie, doté du pouvoir ou des capacités nécessaires pour provoquer un changement majeur. Un leadership transformateur est donc celui qui entraîne un changement radical (Safire 2008). Dans un contexte socio-économique, un leadership est transformateur s'il se traduit par une amélioration généralisée des conditions de vie des populations comme ci-dessus indiqué. Ce leadership inspire les populations, renforce leurs capacités et appuie les institutions fortes, entre autres.

Théorie et faits sur le rôle du leadership dans la transformation

Le leadership joue un rôle capital dans l'évolution des organisations et de la société. Pour cette raison, la nécessité d'une compréhension plus rigoureuse du rôle du leadership dans la transformation socio-économique se fait de plus en plus impérieuse dans la communauté du développement. Une étude menée en 2005 sur le thème « Importance des leaders » a recouru aux approches économétriques pour savoir

s'il existait une corrélation entre les transitions exogènes du leadership (lorsqu'un leader décédait au pouvoir) et les changements du taux de croissance d'un pays (Jones et Olken 2005). Les résultats indiquent que les dirigeants exercent des influences significatives sur les politiques et que le leadership revêt une importance dans un large éventail de types de régimes. L'étude relève cependant que l'impact des dirigeants individuels est généralement plus ressenti, positivement et négativement, dans des contextes autocratiques.

La Commission sur la croissance et le développement, un organe indépendant qui à sa création en 2006 a réuni 22 décideurs, universitaires et dirigeants d'entreprises à l'effet d'examiner la croissance et le développement économiques, est arrivé à la conclusion selon laquelle le leadership jouait un rôle important dans la transformation économique.[7] Le principal rapport de la Commission a couvert 13 pays ayant enregistré une croissance moyenne d'au moins 7% sur 25 ans ou plus et a cherché à comprendre leur succès (Commission sur la croissance et le développement, 2008). Le rapport a mis en exergue quatre déterminants directs d'une croissance forte et soutenue, à savoir, un engagement fondamental en faveur d'une économie de marché et du libre-échange, un cadre politique offrant une prévisibilité élevée des politiques macroéconomiques et un environnement macroéconomique stable, une forte orientation des politiques permettant une forte mobilisation de l'épargne intérieure, et un gouvernement capable, crédible et engagé, à même de promouvoir une croissance économique raisonnablement inclusive.

La commission a présenté le leadership comme facteur essentiel de la transformation économique. Les bonnes histoires de croissance qu'elle a examinées ont été menées sur de longues périodes par des gouvernements compétents, crédibles et engagés. Les dirigeants politiques des pays ont été en mesure d'élaborer et de communiquer une stratégie de croissance, de mobiliser et de motiver les populations pour consentir les sacrifices nécessaires. « Un leadership de cet ordre demande de la patience, des perspectives sur le long terme et une concentration constante sur l'objectif de croissance solidaire » (Commission de la croissance et du développement, 2008: 3). Dans de nombreux cas, un gouvernement à parti unique conférait aux dirigeants forts une crédibilité politique à long terme, tandis que dans d'autres cas, les démocraties multipartites prenaient les devants, attestant ainsi du fait qu'un leadership politique fort ne soit pas nécessairement être l'apanage des régimes autocratiques.

L'Ethiopie et le Rwanda sont souvent présentés comme des exemples contemporains de leadership transformateur en Afrique. Les deux pays ont eu des leaders visionnaires forts[8], disposant d'une stratégie de développement claire et raisonnablement inclusive, appuyés par une bureaucratie gouvernementale raisonnablement

compétente bien que toujours faible, dont ils assuraient la mobilisation. Les deux pays travaillent d'arrache-pied pour renforcer les capacités nécessaires aux niveaux central et infranational du gouvernement. Ils ont aussi fait preuve de stabilité économique et politique raisonnable, bien qu'il subsiste d'importantes tensions sociopolitiques et de nombreuses préoccupations au sujet du respect des droits de l'homme. Dans les deux pays, des changements positifs très palpables ont été enregistrés dans les conditions matérielles de vie des populations.

La performance remarquable de l'Ethiopie en matière de développement au cours des 15 dernières années est largement reconnue. La croissance économique a été en moyenne de 10,8 % par an entre 2004 et 2015, contre une moyenne de 5,4 % pour l'Afrique subsaharienne.[9] Les réalisations ont aussi été impressionnantes en matière de développement social, notamment en ce qui concerne l'expansion des services de santé et d'éducation. L'Ethiopie a atteint les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en matière de mortalité infantile et d'approvisionnement en eau potable et a réalisé des progrès remarquables en matière d'égalité des sexes dans l'enseignement primaire. La forte croissance économique a contribué à réduire la pauvreté rurale et urbaine. Le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a connu une diminution, passant de 55,3 % en 2000 à 33,5 % en 2011. Cependant, en raison de la forte croissance démographique, le nombre absolu de pauvres est resté autour de 25 millions au cours des 15 dernières années.

Le Rwanda a aussi enregistré une performance économique remarquable au cours des 15 dernières années. Entre 2001 et 2015, la croissance de son PIB réel a été d'environ 8 % par an en moyenne, et le pays a atteint la plupart des Objectifs du millénaire pour le développement à la fin de 2015. Le taux de pauvreté a chuté de 59 % en 2001 à 44 % en 2011 et à 39 % en 2014, tandis que le niveau des inégalités, mesuré par le coefficient de Gini, est passé de 0,52 en 2006 à 0,49 en 2011 et à 0,45 en 2014.[10] (L'expérience rwandaise est examinée plus en détail dans les discussions relatives aux études de cas par pays présentées au chapitre 4.)

L'inférence de la littérature relative au développement selon laquelle la transformation socioéconomique nécessite un leadership compétent se reflète également dans la documentation relative aux affaires et à la gestion. Elle attribue aussi un rôle essentiel aux leaders dans la réussite des transformations (Kotter, 1995 ; Higgs et Rowland, 2005). Une étude novatrice réalisée en 1995 a identifié huit principales actions pour une transformation couronnée de succès: susciter un sentiment d'urgence pour motiver le groupe, former une coalition directrice puissante, établir une vision convaincante de l'avenir, communiquer cette vision pour permettre au groupe de mieux comprendre les

attentes concernant le changement, habiliter les autres à concrétiser cette vision, fixer et communiquer les objectifs à court terme, consolider les améliorations et créer davantage de changements, institutionnaliser de nouvelles approches et les intégrer dans la culture organisationnelle (Kotter 1995). Cette étude a aussi souligné la nécessité de reconnaître qu'une transformation réussie est une œuvre de longue haleine.

Une autre étude récapitule les tâches d'un leader transformateur. Elle le présente comme celui-là qui démontre la nécessité du changement en invitant ses mandants à reconnaître le motif administratif valable de ce changement, en s'assurant qu'il repose sur une compréhension approfondie des problèmes et est appuyé par un ensemble cohérent d'outils et de processus, en consolidant l'engagement en impliquant d'autres acteurs dans le processus de changement, en élaborant des plans, en mettant en œuvre et en maintenant les changements, et en appuyant et en aidant les mandants à renforcer leurs capacités (Higgs et Rowland 2005).

Leadership transformateur pour le changement de mentalité et la réorganisation de l'allocation et de l'utilisation des ressources

La transformation nécessite un changement de paradigme. Elle nécessite la « création d'un nouveau système et ensuite l'institutionnalisation de nouvelles approches » (Kotter 1995 : 60). Elle implique des changements importants et radicaux. Bien que le rôle du leader soit essentiel, les changements à l'échelle de la société exigent aussi que les citoyens y soient pleinement impliqués. Une masse critique de personnes hautement engagées constitue le véritable moteur de la transformation. La transformation n'est « essentiellement pas une question technique, mais une question politique », dans la mesure où elle concerne en grande partie les intérêts et les programmes personnels (Gioia et Thomas 1996 : 378). En conséquence, la transformation socioéconomique exige que les gens se rendent à l'évidence que leurs intérêts sont en droite ligne dans les priorités nationales.

Selon le Président rwandais Kagame, la transformation commence par le changement de mentalité. La transformation socioéconomique implique « un état d'esprit d'urgence, d'appropriation, de responsabilité, et de service ainsi qu'une très franche mentalité de faire de l'argent et d'investir à long terme » (Kagame 2016). L'autre élément essentiel de la transformation est l'inclusion. Dans la mesure où ce sont les citoyens qui encourent la plus grande part du risque de transformation et parce que le succès provient de leurs activités quotidiennes, ils doivent être inclus dans les décisions et en comprendre les avantages.

Le pilotage de la transformation nécessite deux processus d'importance capitale : le changement des mentalités et la réorganisation de l'allocation et de l'utilisation des ressources. Le changement des mentalités

commence par le fait de s'assurer de l'existence d'une vision claire et simple de l'avenir que tout le monde comprend et partage. Les Africains ont une vision d'une Afrique prospère, stable et équitable le plus tôt possible (Kagame 2016). Les leaders ont à leur disposition quatre principaux leviers qu'ils peuvent actionner pour changer les mentalités : disposer d'une histoire fascinante sur l'avenir, adapter le message, mettre en œuvre les mécanismes de renforcement au besoin et renforcer les capacités des citoyens (Aiken et Keller 2009 ; voir encadré 2.4).

Le deuxième processus d'importance dans la conduite de la transformation consiste à réorganiser radicalement la manière dont les ressources sont allouées et utilisées, en définissant un petit ensemble de résultats concrets et mesurables, en fixant des objectifs à atteindre, en indiquant les déficits de ressources à combler et les obstacles structurels à lever. Cette vision et cette planification sont répandues en Afrique depuis des décennies. En général, toutefois, les résultats ont été médiocres, comme en témoigne le petit nombre de

Encadré 2.4 **Cadre de changement de mentalité**

1. *Concevoir une histoire fascinante* à travers laquelle communiquer la logique et la réflexion qui sous-tendent le changement, afin que les membres du groupe puissent comprendre la raison pour laquelle ce changement est nécessaire, en exploitant autant que faire se peut les valeurs partagées. Raconter l'histoire de manière à susciter l'intérêt des populations, par exemple en recourant à l'humour ou, dans le contexte africain, aux proverbes, au théâtre, aux rituels et aux symboles.
2. *Adapter le message en montrant aux membres du groupe que le* leader pense et se comporte de la nouvelle manière. Il est plus convaincant de demander aux autres de changer de comportement lorsqu'un leader prêche par l'exemple.
3. *Mettre en œuvre les mécanismes de renforcement,* en veillant à ce que les membres du groupe soient régulièrement récompensés lorsqu'ils mettent en application les nouvelles mentalités – et que ceux qui ne le font pas en subissent les conséquences qui s'imposent. Les récompenses et les sanctions sont plus efficaces lorsqu'elles sont informelles et non financières.
4. *Renforcer les capacités des membres du groupe en développant* les compétences dont ils ont besoin pour penser et se comporter de la nouvelle manière, en évaluant et en comblant les lacunes que présentent leurs compétences techniques et interpersonnelles.

Source : Aiken et Keller 2009.

pays ayant enregistré d'excellentes performances de développement constantes au cours des six dernières décennies. Il ressort des cas nationaux examinés au chapitre 4 que le leadership constitue un maillon faible dans la mise en œuvre des politiques et programmes de transformation socio-économique de l'Afrique.

Leadership dans l'État développementaliste : leçons d'histoire

L'histoire des pays-développeurs d'Asie est l'un des meilleurs exemples de la manière dont certains pays ont pu réaliser une transformation socio-économique spectaculaire en une ou deux générations. De nombreux enseignements peuvent être tirés de cette expérience pour l'Afrique d'aujourd'hui.

Bref historique de l'Etat développementiste

La notion d'Etat développementaliste à laquelle s'intéressent les chercheurs africains depuis les années 1980, s'est récemment imposée aux décideurs. Les programmes d'ajustement structurel ont entraîné une réduction substantielle du nombre des institutions de l'Etat africain au cours des années 1980 et 1990. Depuis lors, toutefois, en raison notamment de la crise économique et financière mondiale de 2008–2009 et de ses répercussions, les décideurs africains ont à nouveau reconnu l'impératif d'une intervention constructive de l'Etat dans l'économie. En particulier, la crise a suscité un intérêt accru pour la notion de l'Etat développementaliste. Le Rapport économique sur l'Afrique 2011, consacré au rôle de l'Etat dans la transformation économique, était axé sur la construction des Etats développementistes en Afrique (CEA 2011).

Un Etat développementiste peut se définir comme un Etat qui déploie une idéologie hégémonique pour mobiliser la société autour d'un ensemble fondamental d'objectifs de transformation socio-économique et mobilise les ressources et les capacités étatiques et non étatiques pour concevoir et mettre en œuvre des politiques et programmes afin d'atteindre ces objectifs. Il accorde la priorité à la croissance à long terme et aux changements structurels, gère les tensions sociales et les conflits qui surgissent inévitablement au cours du processus, et s'engage dans les adaptations institutionnelles et les innovations pour atteindre ses objectifs (Woo-Cummings, 1999). L'Etat développementaliste parvient efficacement à mobiliser les citoyens autour d'un programme national sur une longue période et à mobiliser de manière disciplinée les ressources et les capacités de la société pour concevoir et mettre en œuvre les politiques et programmes de croissance rapide et de transformation socio-économique.

Le concept d'État développementiste a vu le jour dans une étude fort intéressante réalisée en 1982 sur le ministère japonais du Commerce extérieur et de l'Industrie et son rôle dans la croissance spectaculaire de ce pays après la seconde guerre mondiale

(Johnson 1982). L'étude contraste l'État développementaliste avec l'État régulateur ou l'État rationnel (Johnson 1982 : 19). Un Etat régulateur s'intéresse aux formes et aux procédures de la concurrence économique, mais moins aux questions de fond. En revanche, la caractéristique dominante de l'Etat développementaliste est précisément la fixation des objectifs sociaux et économiques fondamentaux. Dans cette caractérisation, un Etat développementiste se définit par son attachement à une idéologie de taux de croissance élevés, de changement structurel radical, de compétitivité internationale et de mobilisation élevée des ressources nationales à ces fins.

L'Etat développementiste est fondé sur deux éléments conceptuels, à savoir, un changement radical de la structure de l'économie et une idéologie de développement motrice. L'organisation des institutions étatiques ne sert pas automatiquement les objectifs de développement, même dans un contexte de gouvernement stable, de bureaucratie caractérisée par sa cohésion et des institutions efficaces. Pour atteindre les objectifs de développement, les institutions étatiques et la société en général doivent être galvanisées par une idéologie explicite axée sur le développement (Vu 2007 : 28 ; Meles 2012 : 167).

Le Japon et les trois économies qui ont globalement suivi la même orientation stratégique et ont enregistré une croissance remarquable similaire une génération plus tard (Corée du Sud, Taiwan et Singapour) constituent des Etats développementistes par excellence (Johnson 1982 ; Amsden 1989 ; Wade 1990 ; Evans 1995 ; WooCumings 1999; Chang 2006).[11] Depuis lors, le concept d'Etat développementiste a connu de nombreuses variations. Des pays tels que l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines et la Thaïlande, qui ont aussi enregistré des taux de croissance remarquables, sinon aussi spectaculaires que ceux de la Corée et de Taiwan, ont rapidement été considérés comme des Etats développementalistes. Le concept a par la suite été élargi à plusieurs autres pays asiatiques (notamment la Chine, l'Inde et le Vietnam).

Le succès des Etats développementistes de l'Asie de l'Est a été rendu possible par leur dynamisme politique et institutionnel particulier. Dans les contextes de l'histoire et de la géopolitique de ces pays comme facteurs prédisposants, trois mécanismes politiques et institutionnels ont facilité l'émergence de l'Etat développementiste, à savoir, un leadership visionnaire, les capacités de la bureaucratie étatique et une solide coalition de parties prenantes en faveur de la transformation.

Ces mêmes mécanismes ont aussi facilité le succès de deux Etats développementistes en Afrique (voir encadré 2.5). Le Botswana et Maurice ont longtemps été considérés comme des Etats développementistes prospères (Mbabazi et Taylor 2005 ; Meyns 2010 ; Sandbrook 2005). Ces pays obtiennent constamment de bons résultats en matière de développement

Encadré 2.5

Etat développementiste démocratique du Botswana et de Maurice

Le Botswana et Maurice illustrent la faisabilité d'un Etat développementiste démocratique. Classés parmi les pays les plus pauvres du monde il y a 50 ans, ces deux Etats comptent désormais parmi les pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure, avec un revenu par habitant d'environ 7.000 dollars pour le Botswana et 10.000 dollars pour Maurice. En outre, le processus a été raisonnablement inclusif, bien que l'inégalité des revenus, mesurée par le coefficient de Gini, reste élevée au Botswana, soit 60,5 % contre 35,8 pour Maurice (Banque mondiale. Pas de date. Données nationales sur le Botswana et Maurice, https://data.worldbank.org/country/botswana?view=charthttps://data.worldbank.org/country/mauritius?view=chart). Forts de cette performance économique remarquable, les deux pays sont aussi restés politiquement stables. Ils sont tous deux des démocraties multipartites, bien que le système politique soit beaucoup plus compétitif à Maurice. Ces réalisations s'expliquent par trois principaux facteurs, à savoir, un leadership axé sur le développement, une bureaucratie étatique compétente et relativement autonome, et une solide alliance entre les secteurs public et privé, assurant la promotion du programme national de développement.

Leadership axé sur le développement

Les deux pays sont parvenus à un consensus national autour d'une vision de développement à long terme, à travers des moyens démocratiques. Sous la direction de son premier président, Seretse Khama, le Botswana a adopté les principes nationaux « de démocratie, de développement, d'autosuffisance et d'unité » et les objectifs « de développement durable, de croissance économique rapide, d'indépendance économique et de justice sociale ». Ces principes et objectifs ont depuis lors alimenté les plans de développement du pays et se reflètent toujours dans le document de Vision 2036 du pays. A Maurice, bien que les partis politiques se répartissent sur un large éventail idéologique, ils partagent tous une idéologie de développement explicite de croissance équitable. L'approche politique par consensus que le premier Premier ministre, Seewoosegur Ramgoolam, a adoptée à l'indépendance a été maintenue et favorisée à travers de nombreux changements de gouvernement. Le succès de ces pays repose essentiellement sur le fait que leurs dirigeants ont pris des décisions mettant en place des institutions de promotion du développement ou ont initié des pratiques qui se sont rapidement transformées en institutions de ce genre (Acemoglu, Johnson et Robinson ; 2003; Frankel 2010).

(suite)

Encadré 2.5 **Etat développementiste démocratique du Botswana et de Maurice** *(suite)*

Compétence de l'Etat

Les deux pays ont maintenu une bureaucratie disciplinée et compétente. Depuis la création de la Public Service Commission de Maurice en 1953, le pays a largement recouru aux principes de la méritocratie en matière de recrutement et de promotion. Il a maintenu une bureaucratie disciplinée et compétente dotée d'un haut niveau d'indépendance et d'esprit de corps. En partie pour cette raison, le pays est aussi resté notoirement à l'abri de la corruption prédatrice, fléau de la fonction publique dans de nombreux pays africains. Bien que les capacités de développement de la bureaucratie botswanaise soient plus faibles que celles de Maurice, elles sont restées propres, nationalistes et fortement axées sur le développement.

Partenariat public-privé

Même s'il a adopté un développement dirigé par l'Etat, le Botswana a maintenu depuis l'indépendance une politique d'accueil des investissements privés. La coentreprise entre le gouvernement et le géant minier sud-africain De Beers qui continue de prospérer, offre la garantie du maintien d'un environnement favorable aux investissements privés. L'extraction plutôt que la production de diamants a été le moteur de la croissance du Botswana, une caractéristique distinctive du développement. Maurice a explicitement adopté le modèle d'Asie de l'Est d'industrialisation axée sur les exportations, offrant des mesures incitatives et un environnement favorable au développement du secteur privé. Le modèle de zone franche industrielle axée sur l'exportation était d'une importance particulière pour assurer le capital privé de la continuité des politiques. Convaincu dès le début que la croissance tirée par les exportations basées sur les industries manufacturières (et plus tard sur les services) était la stratégie de développement la plus viable, le gouvernement a mis en place et encouragé d'excellents mécanismes institutionnels visant à promouvoir les interactions régulières entre les syndicats, les entreprises et les pouvoirs publics.

Source: Brautigam 1997; Mbabazi et Taylor 2005;Sandbrook 2005; Meyns 2010; Banque mondiale, Données nationales sur le Botswana et Maurice, https://data.worldbank.org/country/botswana?view=charthttps://data.worldbank.org/country/mauritius?view=chart.

économique et social depuis de nombreuses décennies, fondés sur une économie de ressources naturelles (Botswana) ou une promotion dynamique des exportations (Maurice). Ils ont aussi connu une grande stabilité politique pendant de nombreuses décennies, depuis leur indépendance. Deux autres pays, à savoir, le Ghana et l'Ouganda,

ont été considérés comme Etats développementistes au cours des périodes pendant lesquelles ils ont enregistré de relatives bonnes performances (Mbabazi et Taylor 2005 ; Gyimah-Boadi 2009 ; Ayee 2013). L'Afrique du Sud est considérée comme un aspirant légitime au statut d'Etat développementiste (Edigheji 2010).

L'Ethiopie et le Rwanda sont aussi de plus en plus reconnus comme des pays engagés dans la trajectoire des Etats développementistes. L'ancien Président éthiopien, Meles Zenawi, a insisté sur le fait qu'accéder à la catégorie des Etats développementistes était la seule option de développement viable pour les pays africains (Meles 2012). Les deux pays sont aussi démocratiques, bien que certains critiques le contestent. Ils se caractérisent par un leadership fort et visionnaire ; un système du parti dominant ; une technocratie économique compétente ; une stratégie de développement raisonnablement inclusive ; et un cadre politique solide, largement favorable au capitalisme et aux zones rurales (Kelsall et Booth, 2010). Ils ont réussi à dégager un degré de consensus parmi les élites politiques, ce qui permet de maintenir les politiques à long terme (Booth 2015).

Le grand nombre de pays qui se classent sous la catégorie des Etats développementistes montre clairement qu'un Etat développementaliste peut prendre diverses formes institutionnelles, en fonction du contexte. En particulier, il est maintenant largement admis que la gouvernance autoritaire, considérée comme un élément déterminant de la première génération des Etats-développeurs, n'est ni nécessaire ni suffisante. Tout ce qui est nécessaire est la mise en place de processus et de mécanismes efficaces pour obtenir et maintenir un consensus sur un programme national et une feuille de route stratégique pour sa mise en œuvre. Un État développementiste démocratique est donc une option réalisable (Robinson et White 1998; Mkandawire 2001; Edigheji 2010), comme l'illustre le remarquable développement socioéconomique du Botswana et de Maurice dans des systèmes démocratiques.

Conditions préalables à la transformation

Le contexte historique d'un pays constituait un élément important du succès de l'Etat développementiste, dans la mesure où il façonne généralement les fenêtres d'opportunités disponibles. La croissance extraordinaire de la production nationale du Japon s'est produite du début des années 1960 au milieu des années 1970. Mais son succès repose sur les importants changements institutionnels et politiques survenus pendant l'ère Meiji à la fin du 19e siècle. Avant la restauration Meiji, les puissances occidentales étaient en mesure d'imposer au Japon des traités limitant son contrôle sur son commerce extérieur et même sur son système juridique. La première transformation du Japon au cours de cette période était en partie le résultat d'une réaction nationaliste

face à la domination étrangère. Tout au long de son décollage, le Japon est resté extrêmement méfiant vis-à-vis des capitaux étrangers et du risque d'être économiquement assujetti aux influences étrangères (ministère des Affaires étrangères, 1975 : 11–19).

La Corée du Sud et Taïwan se trouvaient dans une situation similaire, caractérisée par d'extraordinaires menaces et opportunités extérieures. Suite à la partition de la Corée, le régime communiste en Corée du Nord est devenu une menace évidente à la Corée du Sud. De même, Taiwan considérait qu'il était pris dans l'étau du grand dragon chinois. Au-delà de la simple question de menace extérieure, des paramètres sécuritaires ont conféré à ces pays une position géostratégique exceptionnelle, à partir de laquelle ils tiraient un avantage disproportionné en termes de commerce, de capital et de technologie du Japon d'abord, et ensuite des Etats-Unis (Cumings 1987).

L'expérience coloniale est un autre important élément des antécédents historiques du développement de l'Asie de l'Est. Dans le cas de la Corée, par exemple, certains estiment que si le colonialisme japonais était prédateur, il a aussi permis d'adopter une mesure de croissance industrielle rapide (Cumings, 1981). Il a aussi légué un héritage de capacités bureaucratiques qui a jeté les bases de gestion de la croissance industrielle ultérieure en Corée (Kohli 2004). En revanche, certains affirment que les Néerlandais ont laissé un héritage institutionnel de développement plus faible en Indonésie, expliquant ainsi, du moins en partie pourquoi ce pays n'est pas devenu un Etat développementiste comme la Corée (Vu 2007).[12]

La réforme agraire était l'une des plus importantes conditions préalables du développement des Etats développementistes d'Asie de l'Est (Banque mondiale 2006b). Par exemple, la réforme agraire était un fondement particulièrement important de la transformation structurelle de la Corée. En trois phases, de 1946 à 1955, la Corée a mis en place un régime foncier limitant la propriété foncière à 3 hectares, autorisant uniquement les exploitants agricoles à posséder des terres agricoles et interdisant aux agriculteurs de sous-traiter leurs terres (Kwon et Yi, 2008). La réforme agraire coréenne a eu pour principal résultat le rattrapage en termes de revenus et d'actifs. Elle a amélioré la productivité et les revenus des familles d'agriculteurs et atténué la tendance à l'inégalité pouvant accompagner une croissance économique rapide (Kwon et Yi, 2008).[13]

Bien que ces conditions préalables soient des éléments fondamentaux des Etats développementalistes d'Asie, elles ne doivent pas être considérées comme des modalités universelles. En effet, la trajectoire de développement démocratique du Botswana et de Maurice est le produit de leurs propres histoires uniques, qui diffèrent considérablement de celles des Etats d'Asie de l'Est. On a estimé, par exemple, que la plus importante

condition préalable pour Maurice pourrait bien être le fait que « tous ceux qui y résident sont venus d'ailleurs, au cours de l'histoire récente » (Frankel 2010: 28).

Mobilisation nationale

Tous les Etats développementistes par excellence ont fait preuve d'engagement sincère à bâtir une économie forte. Ils ont renforcé le rôle des citoyens comme principaux artisans et bénéficiaires de l'industrialisation, en définissant la transformation comme projet collectif de développement national (Evans 2008). Ce nationalisme inhérent était un facteur majeur de la réussite de la transformation structurelle (Amsden 2013). Ces Etats développementalistes ont explicitement orienté la politique industrielle vers la sécurisation du marché intérieur, les gouvernements intervenant dans l'économie pour créer des entreprises nationales (publiques et privées) et appuyer un environnement favorisant l'accumulation des compétences de production, de capacités de gestion et de compétences technologiques nationales.

Rôle du leader et du leadership

Classe de dirigeants politiques

Un leadership visionnaire fort était une caractéristique majeure de l'Etat développementaliste. Tous les Etats développementistes d'Asie de l'Est avaient à leur tête des dirigeants puissants déterminés à promouvoir le développement. Ces dirigeants ont donné des orientations claires en vue du changement économique et social et ont mis en place un puissant groupe dans de nombreux domaines pour exploiter pleinement le potentiel économique de leurs pays. En Corée du Sud, par exemple, le Général Park visait des objectifs stratégiques clairs et considérait que sa première priorité consistait à mettre fin à la détresse économique du peuple coréen, aux prises avec le désespoir et la faim, et à reconstruire une économie autosuffisante (Seunghee 2014 : 47).

Les leaders pionniers des Etats développementistes ont établi une vision de l'avenir et lancé un agenda ciblé assorti des plans et programmes rigoureux. La légitimité de l'Etat développementiste découle de l'autorité révolutionnaire des personnes engagées dans la transformation de leur ordre social, politique et économique – légitimité tirée des réalisations de l'Etat et non de la manière dont elles sont arrivées au pouvoir (Johnson 1999 : 53). Toutefois et dans tous les cas, le leadership allait au-delà de la personne du Président.

En Corée, alors que Park était la force motrice de la transformation, l'exercice effectif du leadership reposait sur les capacités de la bureaucratie et la forte collaboration entre l'Etat et le secteur privé. Au Japon aussi, un parti politique dominant (le parti libéral-démocrate) accompagné d'une solide bureaucratie étatique, a établi la vision du leadership. L'Etat avait aussi scellé une alliance solide avec le secteur privé.[14] Cette coalition est allée au-delà des

considérations à court terme pour se pencher sur le bien-être à long terme de la nation et s'est consacrée à la poursuite vigoureuse de cet objectif à long terme.

Classe de dirigeants technocratiques

Un noyau solide d'institutions étatiques a assuré le succès de l'Etat développementiste. Au Japon, ce rôle était incarné par une fonction publique dotée des meilleurs talents de gestion disponibles dans le système, qui assurait la gestion de tous les aspects de la politique industrielle (Johnson 1982). La notion d'« autonomie intégrée» (Evans, 1995) exprime l'essence d'une bureaucratie d'Etat développementiste suffisamment forte pour promouvoir la croissance économique sans être monopolisée par des intérêts particuliers.[15] La méritocratie et les perspectives de carrière à long terme étaient les caractéristiques essentielles de l'administration gouvernementale dans l'Etat développementaliste par excellence. Les fonctionnaires pouvaient être pleinement professionnels et détachés des puissants groupes politiques ou commerciaux qui essayent d'exercer une influence sur eux. Parallèlement, la bureaucratie n'était pas isolée de la société en général. Elle restait connectée à travers une matrice de liens sociaux qui mettaient souvent à disposition des canaux de négociation et de renégociation permanentes des objectifs et des politiques.

Au Japon, le ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie, en étroite collaboration avec le ministère des Finances, a joué un rôle de premier plan en procédant à l'identification des principales industries et à la mobilisation des ressources (Johnson 1982). A travers ces entités, l'Etat a appuyé le secteur des entreprises, en le poussant dans la direction souhaitée, en lui accordant des incitations fiscales et en l'encourageant à accroître sa productivité et sa compétitivité mondiale.

En Corée, la centralisation politique sous le Général Park s'est accompagnée d'une centralisation de la prise de décision économique au sein du Conseil de planification économique. Ce Conseil a été mis en place par la fusion du bureau du budget du ministère des Finances avec le bureau de la statistique du ministère de l'Intérieur. La Banque de Corée a aussi été placée sous la tutelle de ce Conseil. En outre, l'Etat a acquis une participation majoritaire dans les banques, ce qui lui a permis de garder la main sur le crédit. Il a ainsi pu mener une politique industrielle sélective, défiant les règles du marché (Chang 2010).

Les plans quinquennaux, dont quatre ont été lancés au cours de la période de forte croissance, ont été les principaux catalyseurs de la politique économique coréenne. Le Conseil de planification économique a assuré la coordination des politiques à l'origine des résultats de développement impressionnants du pays (Seunghee 2014). Le Conseil présidait les réunions de coordination de travail sur les questions de planification et de fonctionnement économiques, en présence du vice-ministre et du

directeur général de tous les ministères en charge des questions économiques. A un niveau supérieur, une réunion de ministres de l'Economie était présidée par le ministre chargé du Conseil de planification économique, qui était aussi Vice-premier ministre. Au sommet se tenait la réunion consacrée au Rapport mensuel sur les tendances économiques, le forum de coordination présidé par le Président, en présence des principaux ministres, des hauts responsables et des représentants des entreprises et des banques.

L'Etat n'est pas intervenu avec autant de vigueur à Taiwan qu'au Japon ou qu'en Corée. Bien que l'Etat assurait le contrôle du secteur bancaire, comme en Corée, la principale institution, à savoir, le Bureau du développement industriel, était essentiellement un comité de coordination et non un ministère ou une agence au fonctionnement cohérent. Le fonctionnement de ce bureau était étroitement limité par le pouvoir politique du Kuomintang (Chang 2010). Toutefois, en dépit des différences, tous les trois pays étaient dotés des qualités d'un agent bureaucratique de premier plan, hautement compétent et capable de mener à bien la transformation économique.

Classe de dirigeants d'entreprises et de la société civile

L'alliance signée entre l'Etat et le secteur privé était un autre moteur essentiel de l'Etat développementiste. Le partenariat public-privé qui sous-tendait l'Etat développementaliste japonais était symbiotique (Johnson 1982). L'Etat a accordé la priorité à certaines industries et facilité leur croissance. Le Japon a apaisé les relations qui étaient tendues entre le gouvernement et le secteur public au début de la mise en œuvre de la politique industrielle, à travers un meilleur système de coopération. Dans l'Etat développementiste japonais, chaque partie a recouru à l'autre dans une relation mutuellement bénéfique pour atteindre les objectifs de développement et la viabilité de l'entreprise (Johnson 1982).

En Corée, une solide alliance a été établie entre le gouvernement et les entreprises à travers un mélange fait de coercition et de persuasion, de contestation et de réconciliation. Par exemple, le régime de Park a persuadé les principaux hommes d'affaires d'apporter d'importantes contributions au gouvernement afin d'échapper aux poursuites pour accumulation illégale de richesses. L'Association des hommes d'affaires coréens dont le gouvernement a encouragé la formation, a identifié un certain nombre de principales industries dans lesquelles investir, sous réserve de la mise en place des politiques d'appui appropriées. Les « contributions » ont aussi été injectées dans de nouvelles installations, le gouvernement souscrivant des emprunts étrangers pour s'assurer de la disponibilité du capital supplémentaire nécessaire. Ainsi, le gouvernement et le secteur privé ont convenu de l'importance de la coopération mutuelle (Haggard, Kim et Moon, 1990).

Doté d'un secteur privé beaucoup plus faible qu'au Japon ou qu'en Corée, Taiwan présentait un type de coopération public-privé différent. Pour avoir la main mise sur le processus de développement, l'Etat a mis en place un réseau de politiques s'appuyant fortement sur les banques, les organismes de recherche, les universités et les sociétés de conseil appartenant à l'Etat (Wade, 1990).

Rôle des citoyens dans un leadership transformateur

Au début de leurs périodes de forte croissance, les Etats développementistes d'Asie de l'Est enregistraient généralement de piètres résultats en matière d'efficacité et de transparence du secteur public. Au début du 20e siècle, les travailleurs japonais étaient jugés paresseux, non qualifiés et deux fois moins productifs que leurs homologues américains. Les habitudes d'épargne étaient mauvaises et les travailleurs ne restaient pas assez longtemps au travail pour accumuler les compétences et de l'expérience. La Corée du Sud était considérée comme un cas désespéré au cours des années 1950, avec des fonctionnaires incompétents et corrompus, une forte dépendance vis-à-vis de l'aide américaine pour leur survie et de mauvaises perspectives d'investissement (Ohno et Ohno 2009, 2012).

Ces pays ont relevé ces défis tout en renforçant leurs capacités de transformation socio-économique. Les populations ont adhéré à la vision de ses dirigeants qui mettait en exergue la fierté nationale, exaltait les progrès matériels et promouvait l'impératif du devoir, du dévouement, du pragmatisme, de l'innovation,[16] et de la compétitivité (Ohno et Ohno 2009). Ces pays ont souvent déployé des approches militaristes pour inculquer à leurs citoyens la discipline et l'efficacité éthiques. Par exemple, la structure organisationnelle dans les industries lourde et chimique en Corée correspondait à celle de l'armée, les employés post-service militaire travaillant sous un commandement hiérarchique militariste (Kim 2014). Des mesures énergiques ont aussi été adoptées pour lutter contre la corruption et le népotisme et promouvoir la méritocratie. Cependant, comme ci-dessus indiqué, si le dévouement et la discipline nationale sont d'une importance capitale, le régime autoritaire caractérisé par des violations des droits de l'homme et l'oppression politique ne le sont pas.

L'inclusion sociale du programme de transformation a aussi contribué à assurer la conformité des citoyens avec le programme national. L'Etat développementiste a reconnu l'importance de la satisfaction des besoins sociaux de la population en général, à travers des initiatives visant à répondre aux besoins sociaux. Bien que précieuse en soi, la promotion du développement social a aussi contribué à apaiser les tensions sociales et politiques qu'entraîne un changement rapide. En Corée, le gouvernement a mis en place un système d'institutions de santé publique et l'a mobilisé à des fins de développement,

ainsi que des services de santé publique. Il a doté les zones rurales aussi en installations de santé publiques et a amélioré les conditions de santé des pauvres. Il a adopté des politiques encourageant les investissements du secteur privé dans les installations médicales, tout en allouant des ressources substantielles à la fourniture publique des soins de santé. En outre, l'Etat a recouru aux mesures incitatives pour persuader le personnel médical formé d'exercer dans les zones rurales (UNRISD, 2012).

L'autre caractéristique de l'Etat développementaliste était l'importance qu'il accordait au renforcement du capital humain. Les Etats-développeurs ont lourdement investi dans l'éducation à tous les niveaux, dans les services de santé et dans les filets de sécurité sociale. La Corée a adopté l'enseignement primaire universel dès les années 1950 et les investissements dans l'enseignement secondaire ont contribué à augmenter les effectifs scolaires de plus de 80% en l'an 2000. Le taux d'inscription à l'université s'établissait à plus de 60% en 2004, soit le taux le plus élevé des pays de l'OCDE (Suh et al. 2006).[17] Le gouvernement coréen a mis en place un vaste système de formation professionnelle publique qui s'est ébranlé en 1967 avec la loi sur la formation professionnelle. Il a aussi subventionné des entreprises pour exécuter des programmes de formation conformes aux normes de formation professionnelle. En 1986, environ 3% de la population active avait bénéficié d'une formation dans des instituts de formation professionnelle et 0,5% avait suivi une formation dans le cadre de programmes de formation professionnelle internes (Yi 2011).

Stabilité politique

Il découle de l'expérience des Etats développementistes que la stabilité politique est d'une importance capitale. On dit souvent que la tendance autoritaire des premiers Etats développementalistes était nécessaire pour assurer la stabilité pendant la période de transformation rapide. Selon Park, le Président de la Corée :

> Pour garantir les efforts visant à améliorer les conditions de vie des peuples asiatiques, même les mesures non démocratiques peuvent s'avérer nécessaires … Il est aussi indéniable que les peuples asiatiques d'aujourd'hui redoutent davantage la famine et la pauvreté que les devoirs oppressifs que leur impose le totalitarisme … En d'autres termes, les peuples asiatiques veulent d'abord obtenir l'égalité économique, avant de mettre en place un mécanisme politique plus équitable (Haggard, Kim et Moon 1990 : 15).

En effet, l'exemple des autres tigres de l'Asie de l'Est que sont Taiwan et Singapour, semble corroborer ce point de vue. Lee Kuan Yew, de Singapour, a rejeté « l'idée que tous les hommes aspirent à la liberté démocratique, accordent de l'importance à la liberté d'expression et au vote en ce qui

concerne d'autres besoins tels que le développement économique. Selon lui, les sociétés asiatiques sont différentes, pour avoir évolué indépendamment de l'Occident au cours des siècles ». Lee estime aussi que «la notion de droit absolu à la liberté des individus devrait parfois être compromise afin de contribuer au maintien de l'ordre public et de la sécurité » (Kwang, Fernandez et Tan. 1998 : 126).[18]

Un régime autoritaire est souvent justifié comme étant mieux à même de prendre et de mettre en œuvre plus rapidement des décisions difficiles et d'imposer aux populations une idéologie du développement national, les invitant à plus d'ardeur au travail et à consentir des sacrifices. Il peut aussi mieux assurer la rationalité technocratique dans l'identification et la mise en œuvre des initiatives stratégiques, la cohérence des politiques à long terme et la crédibilité accrue des politiques (Johnson 1987, 1999 ; Deyo 1987 ; Chang et Shin 2002).

Cependant, tout porte à croire que les résultats de l'Etat développementiste peuvent être atteints sans bagage autoritaire. Les références démocratiques du Japon en constituent un exemple (Chang 2011).[19] De nombreuses démocraties occidentales ont aussi transformé leurs pays à travers des politiques similaires à celles des Etats développementistes. Deux Etats africains développementistes en termes d'aspiration et de performance économique, à savoir, le Botswana et Maurice,[20] sont des démocraties (Mkandawire 2001).

Le message fondamental est que la paix et la stabilité politique sont des conditions nécessaires à la transformation. Elles garantissent la confiance en l'économie qui réduit au minimum les risques d'investissement, renforce la confiance des marchés et des institutions étatiques et assure à toutes les parties prenantes la prévisibilité des interactions avec le gouvernement. Bien que qu'une certaine instabilité sociale soit inhérente à la démocratie, il n'y a pas de raison de la considérer comme un obstacle à la transformation. D'autres pistes peuvent être explorées pour atténuer l'instabilité. A titre d'exemple, des dispositions politiques appropriées pourraient être prises, à l'instar de la négociation d'un gouvernement d'union nationale à Maurice postindépendance. De l'avis général, le gouvernement d'union nationale a jeté les bases des principales politiques qui ont par la suite fait de Maurice une réussite en matière de développement (Brautigam 2009). Des éléments de la culture traditionnelle africaine intégrés dans des notions telles qu'Ubuntu, avec son éthique d'obligation morale et de responsabilité interpersonnelle, pourraient aussi être invoqués.

Principales leçons de leadership tirées de l'expérience des Etats développementistes

Dégager un consensus sur l'avenir souhaité

Les leaders prennent des décisions, réunissent des ressources, déploient des mesures incitatives, donnent corps à une vision

et fixent des objectifs, élaborent des stratégies de résolution de problèmes et persuadent les autres de suivre un plan d'action jugé souhaitable (Keohane 2005). Dans les Etats développementistes, la politique économique, en particulier la politique industrielle, était intégrée dans les objectifs à long terme et l'engagement politique. Dans le cadre d'un processus mené par le plus haut dirigeant, le pays a formulé une vision nationale à long terme. Ce consensus sur l'avenir souhaité a été dégagé à travers des processus impliquant différents degrés d'inclusion. Cependant, indépendamment du degré d'inclusion dans le processus même d'établissement de consensus, la bonne mise en œuvre du programme supposait généralement un haut degré d'inclusion sociale.

Assurer la coordination et la cohérence des politiques

Assurer une coordination efficace des politiques et processus économiques et sociaux était un autre aspect important du rôle de leader dans la transformation de l'Etat développementiste, du Japon au Botswana, puis à Maurice. Les équipes de direction des Etats développementalistes ont créé un environnement institutionnel qui leur a permis de concevoir des politiques cohérentes, de coordonner les principales parties prenantes et de maintenir cohérent le programme de transformation à long terme. Une coordination efficace a permis de s'assurer que les interventions appropriées ont été effectuées à chaque étape et que les processus étaient établis et maintenus pour rectifier le tir, le cas échéant.

Assurer la crédibilité et l'engagement politiques

Une fois que le pays a adopté une vision nationale à long terme et a tracé les voies possibles pour la concrétiser, des entités gouvernementales appropriées sont choisies ou créées pour élaborer des stratégies ambitieuses et réalisables et mettre en œuvre des plans d'action concrets qui sont l'objet de révision en fonction de l'évolution des circonstances tout en se conformant à la vision à long terme. C'était là l'essence même de l'approche adoptée dans les Etats développementistes d'Asie de l'Est (Ohno et Ohno 2009), ainsi que dans l'ensemble, celle adoptée par le Botswana et Maurice. Les principaux enseignements à tirer du processus de transformation de ces pays sont la cohérence et la souplesse de leurs dirigeants en matière de politique économique, une discipline inébranlable en matière de gestion économique et une orientation vers les objectifs, en vue du renforcement en permanence des ressources humaines et des capacités technologiques.[21]

Principaux messages et recommandations en matière de politiques

Principaux messages

- En dépit des solides performances économiques enregistrées récemment,

l'Afrique a encore beaucoup à faire en ce qui concerne la transformation de sa structure économique, l'éradication de la pauvreté et la capitalisation de l'énergie et de la créativité de son immense population de jeunes.

- Le leadership transformateur qui apporte un changement radical est d'une importance capitale pour parachever cette intervention. Il s'agit d'un leadership qui engendre des améliorations généralisées de la vie des personnes, se traduisant par l'augmentation des revenus, une meilleure espérance de vie, des réseaux de sécurité sociale appropriés et un accès universel accru aux services de base.
- L'histoire récente indique que le leadership transformateur va au-delà du chef de l'Etat. Basé sur un leadership visionnaire, un programme de transformation est complété par de solides institutions politiques et économiques, y compris une bureaucratie gouvernementale hautement compétente, et une coalition de développement transversale. Par conséquent, une bonne transformation nécessite aussi la mobilisation des dirigeants des secteurs non étatiques, pour poursuivre des objectifs de développement à long terme.
- Les cadres supérieurs de la fonction publique doivent être non seulement hautement qualifiés, mais ils doivent également s'appuyer sur de solides institutions dotées de systèmes et de processus efficaces pour la conception et la mise en œuvre des politiques et programmes.
- L'histoire récente indique aussi que la transformation a été couronnée de succès principalement dans des pays politiquement stables, dirigés pendant longtemps par un gouvernement capable, crédible et engagé vis-à-vis de la prospérité nationale. Ces gouvernements sont habiles à concevoir et à diffuser des stratégies de croissance et de développement, à mobiliser et à motiver les citoyens pour consentir les sacrifices nécessaires.
- En résumé, une transformation couronnée de succès nécessite le développement et le renforcement des capacités dans un large éventail de domaines. Il s'agit notamment, du domaine du leadership lui-même – les capacités du gouvernement à consolider les mécanismes institutionnels appropriés et à concevoir et gérer des réformes pour une croissance et un développement inclusifs.

Recommandations en matière de politiques

- Dans la mesure où le leadership transformateur est beaucoup plus une affaire d'équipe que d'une seule personne à la tête du pays, les interventions de renforcement des capacités doivent impliquer les hauts dirigeants politiques et les cadres supérieurs des secteurs public

et privé. L'histoire et la culture africaines démontrent que le leadership transformateur doit aussi impliquer les chefs religieux et les chefs traditionnels.

- Les pays doivent mettre en place des plates-formes qui inculquent à ces hauts dirigeants l'essence même du leadership transformateur. Ces plates-formes pourraient prendre la forme de programmes intensifs à court terme au cours desquels ils mènent de manière critique des réflexions sur leurs styles et leurs expériences de leadership ; apprennent à naviguer dans un environnement mondial, régional et local de plus en plus complexe; redécouvrent les comportements qui renforcent la confiance des adeptes; et renouvèlent le sens de l'éthique et de la responsabilité sociale en matière de leadership. Ces plates-formes pourraient aussi sensibiliser les dirigeants du continent aux principes de leadership responsable et aux exigences d'intendance nationale.
- Le changement de mentalité étant d'une importance capitale pour la transformation socioéconomique, les dirigeants doivent acquérir les compétences nécessaires pour le faciliter au sein de la population en général. Les dirigeants doivent avoir accès aux programmes permettant de construire et de diffuser les histoires les plus captivantes sur la nécessité du changement. Ces programmes permettraient aux dirigeants de mieux comprendre comment concevoir leur vision en paroles et en actions et de mieux comprendre les mécanismes de renforcement appropriés. L'autre important aspect de cette capacité de leadership consisterait à comprendre les compétences techniques et interpersonnelles qui doivent faire l'objet de renforcement.
- Les dirigeants ont aussi besoin d'initiatives de renforcement des capacités, afin d'être plus efficaces en matière de prise de décision et de communication. Ces initiatives devraient permettre de savoir comment diriger et faciliter une réflexion stratégique ; comment analyser les défis majeurs, les principales incertitudes et les facteurs de changement mondial au 21e siècle ; et comment mieux comprendre et déployer les technologies de l'information et de la communication.
- Les pays africains doivent investir massivement dans le renforcement des compétences de leur fonction publique et de leur bureaucratie. Les capacités, les systèmes et les processus doivent être renforcés au sein des entités responsables de la planification économique et financière, ainsi que du développement social, sanitaire et éducatif. Il s'agit notamment, du renforcement des capacités des commissions de planification du développement et des ministères et départements des Finances et de l'Economie investis des missions de politique sociale et de planification. Il est tout aussi important de renforcer les capacités des

institutions nationales de surveillance, de contrôle, de conformité et de reddition de compte, comme les bureaux des médiateurs et les services de lutte contre la corruption et d'audit. Ces entités doivent être en mesure de concevoir et de superviser des programmes de transformation à long terme. Ces aspects pourraient être abordés dans le cadre des ateliers institutionnalisés et de cours structurés.

- Il est nécessaire de mettre en place des plates-formes d'apprentissage entre les pairs à l'intention des divers groupes de leaders. Ces plates-formes pourraient réunir périodiquement les dirigeants, les leaders d'opinion des principaux secteurs, les experts et praticiens de premier plan, ainsi que les jeunes dotés d'un potentiel de leadership avéré pour démanteler les obstacles et trouver des solutions aux problèmes qui se posent. L'établissement de réseaux d'anciens de ces plates-formes pourrait aussi permettre de découvrir et de mettre à contribution les générations futures de dirigeants et décideurs.
- Il est nécessaire d'établir des coalitions pour mener la transformation socio-économique à long terme. Ces coalitions de leaders ne doivent pas dépendre de certains individus pour continuer à fonctionner à long terme. Les capacités de leadership doivent par conséquent être développées dans plusieurs domaines. Les pays doivent instituer des mesures visant à mettre en place un capital social comprenant les leaders politiques, les chefs traditionnels, les hauts responsables du secteur public, les médias, les organisations de la société civile et les syndicats, les institutions universitaires et les think tanks, les organisations de normalisation professionnelles, les associations professionnelles et les organismes religieux.
- La relève du leadership doit se préparer à travers des exercices de renforcement des capacités inclusifs, en particulier à l'intention des jeunes qui doivent être initiés tôt aux métiers de leadership à travers le système éducatif et des programmes spécialisés. Plus généralement, les pays africains doivent investir dans la formation des jeunes aux métiers d'avenir, avec un accent particulier sur la science, la technologie et l'innovation.
- Il est nécessaire de renforcer les capacités de leadership au sein de l'Union africaine et des Communautés économiques régionales à travers des exercices réguliers de vision stratégique et d'examen de la gestion du changement. Des programmes de formation systématiques des cadres supérieurs peuvent permettre de renforcer les compétences dans les principaux domaines de capacités de leadership, notamment la vision, la préparation au changement, les capacités à provoquer les changements des mentalités, les technologies de l'information et de la communication,

l'engagement envers l'invention et l'innovation, la gestion des risques, l'optimisme et l'engagement du leadership, et l'appropriation de la prise de décision.

- Dans la mesure où la stabilité politique à long terme est d'une importance capitale pour la transformation, il est nécessaire de renforcer les capacités nationales, régionales et continentales en matière d'analyse des conflits et de dialogue social, de prévention, de médiation et de résolution des conflits. Les pays doivent renforcer ou mettre en place des mécanismes visant à apaiser les tensions le plus tôt possible et à empêcher l'escalade des conflits locaux. De nombreux pays africains sont confrontés à des tensions sociales chroniques et des conflits récurrents (bien qu'ils ne soient pas nécessairement caractérisés par la violence), et les élections sont souvent les déclencheurs des violents conflits. En contribuant au renforcement de la stabilité, les élections libres et équitables pourraient favoriser la mise en place des mécanismes durables en vue d'un règlement inclusif et non violent des conflits. Ces mécanismes comprennent des conseils de paix locaux, régionaux ou nationaux qui engagent les protagonistes à convenir sur les voies et moyens de résoudre les conflits. En impliquant les représentants de divers groupes religieux, sociaux et politiques, ces organismes peuvent sensibiliser la population au recours aux stratégies non-violentes dans la société. De nombreux pays africains disposent déjà de ces mécanismes. L'architecture de paix nationale du Ghana, en particulier son Conseil national pour la paix, est largement reconnue comme un modèle de renforcement des capacités nationales en vue de la prévention des conflits.

Chapitre **3**

L'état et les défis du leadership transformateur en Afrique

Ce chapitre examine la transformation socio-économique de l'Afrique depuis les années 1960 et les progrès accomplis en matière de leadership transformateur dans le continent. Il se penche sur l'évolution du leadership transformateur, depuis le leadership postcolonial jusqu'à la transformation dans l'Afrique contemporaine, ainsi que sur la relation de complémentarité entre le leadership transformateur et des institutions efficaces. Il étudie la dynamique des relations entre les leaders politiques et les autres dirigeants – administratifs, traditionnels, d'entreprises, religieux, syndicaux, et dans les autres corps de la société civile – ainsi que les défis auxquels les dirigeants politiques africains sont confrontés. Parmi ces défis, il faut citer notamment : la fragmentation idéologique ; l'apprentissage sélectif ou adaptif à partir des idées externes ; la faiblesse et l'inefficacité du secteur public et de ses institutions ; l'insuffisance des capacités en matière de conception, de mise en œuvre et de coordination des politiques et programmes ; la faiblesse des capacités de mise en œuvre ; les compétences de domaine inadéquates ; les faiblesses inhérentes aux systèmes et processus ; le manque de données appropriées et les défis liés à la mise en réseau du leadership. À la fin, les principaux messages sont dégagés et des recommandations de politiques formulées.

Transformation socio-économique en Afrique depuis les années 1960

Ce Rapport met l'accent sur la manière dont le leadership et les institutions interagissent dans la transformation de l'Afrique, en donnant la priorité au rôle qui consiste à bâtir des institutions qui transcendent les individus pour rechercher des hommes et des femmes qui, tels des messies et des visionnaires, seront capables de transformer ce continent. En soulignant l'importance des dimensions de leadership dans le domaine du développement, le Rapport fait également ressortir les dimensions institutionnelles, en particulier les efforts visant à mettre en place des institutions ainsi que des équipes de dirigeants capables de travailler dans le cadre desdites institutions pour obtenir de meilleurs résultats de développement. Il pose les questions suivantes: quand et comment la gouvernance démocratique produit-elle des dirigeants capables d'impulser des changements positifs et durables en matière de développement? L'Afrique subit-elle l'inefficacité des dirigeants médiocres en raison de la faiblesse de ses institutions ou parce qu'elle n'a pas d'hommes et de femmes forts dotés d'une vision audacieuse?

La transformation socio-économique de l'Afrique est examinée sur trois périodes: des indépendances jusqu'à la fin

des années 1970 ; pendant la période de « crise » qui s'étend des années 1980 à 2000 et au cours des années 2000 qui sont la période de « l'Afrique qui monte ».

Des indépendances à la fin des années 1970

Depuis l'indépendance politique dans les années 1950 et 1960, les pays africains étaient préoccupés par la transformation sociale et économique, ponctuée de débats acharnés entre les parties prenantes sur les moyens d'accélérer le développement socio-économique durable du continent. On s'attendait beaucoup à ce que les dirigeants postcoloniaux tiennent leur promesse de réaliser la transformation économique et de créer la prospérité pour tous. C'est pourquoi, pendant la première décennie après les indépendances, on a assisté à la mise en œuvre principalement de stratégies de développement dirigées par l'État et visant l'industrialisation rapide ainsi que la transformation socio-économique de l'Afrique (Padayachee et Hart, 2010).

Ces efforts ont permis de réaliser des gains modestes en termes de croissance économique et de développement d'infrastructures sous forme de nouvelles écoles, d'hôpitaux, de routes, de chemins de fer et de production d'énergie (Lawrence 2010). Les économies africaines exportaient une gamme de produits agricoles et miniers. Certains pays satisfaisaient la plupart de leurs besoins alimentaires nationaux de base grâce à la production nationale. Et d'autres avaient des secteurs industriels émergents, principalement dans la transformation des produits alimentaires. Il s'agissait généralement d'entreprises appartement à des investisseurs étrangers ou de coentreprises entre le gouvernement et des firmes étrangères. De bons taux de croissance et des investissements porteurs étaient réalisés. Au cours des années 1960, 21 des 29 pays pour lesquels des données étaient disponibles affichaient un taux de croissance annuel moyen de plus de 5% (Mills 2010).

Le Ghana sous Kwame Nkrumah incarnait le programme de développement dirigé par l'État de l'ère postcoloniale, avec d'énormes investissements dans les infrastructures et d'autres initiatives visant à transformer l'économie coloniale appauvrie et négligée. Le gouvernement de Nkrumah a construit des écoles, des instituts de formation d'enseignants et des établissements d'enseignement secondaire et a mis en œuvre un programme d'industrialisation ambitieux, principalement par le biais d'entreprises appartenant à l'État. En 1960, le Ghana, premier producteur mondial de cacao, possédait la classe moyenne la plus développée d'Afrique, jouissait d'une économie plus grande que celle de l'Indonésie et d'un revenu par habitant égal à celui de la Corée du Sud (Padayachee et Hart 2010).

En résumé, ces politiques conduites par les États pour restructurer l'économie postcoloniale et investir dans le développement socio-économique ont permis d'obtenir des taux de croissance décents et un

bien-être socio-économique dans de nombreux pays africains entre les indépendances et la fin des années 1970 (Mills 2010).

La période de « crise » de 1980 à 2000

Après le milieu des années 1970, le continent a commencé à connaître une période de déclin rapide que l'on a appelée la « crise africaine » ou la « tragédie africaine ». Tandis que des facteurs externes, notamment des développements défavorables de l'économie mondiale, telle que la hausse des prix du pétrole, ont joué un rôle négatif, le déclin a été exacerbé par des facteurs nationaux (Leys 1994; Easterly et Levine 1997; Arrighi 2002; Artadi et Sala-i-Martin 2003). « Des hommes politiques et leurs administrations enflés d'orgueil, corrompus et inefficaces, de plus en plus incapables de répondre aux besoins quotidiens de leurs populations respectives » étaient au pouvoir dans de nombreux pays (Schraeder 2004: 8), ce qui a entraîné une succession de coups d'État militaires, des conflits civils, de la violence ethnique, et de l'instabilité politique (Owusu 2003). Dans de nombreux pays, la qualité de vie s'est détériorée pour une grande partie de la population et les taux de croissance économique ont diminué. « Le taux de croissance annuel moyen du PIB de l'Afrique à faible revenu est passé de 2,7% en 1970–1980 à 0,7% en 1992, après être descendu à un niveau record de 0,2% en 1983 » (Banque mondiale, 1986: 7).

Le tableau était sombre. Au cours de cette période, l'Afrique a souffert de conflits ethniques meurtriers, de catastrophes naturelles, de famine, d'un leadership politique corrompu et autoritaire, ce qui lui a eu pour résultat une dépendance croissante à l'égard de l'aide extérieure (Mills et Herbst 2011). La tragédie africaine s'est manifestée à travers la guerre, la désintégration économique et la propagation de la maladie (Lawrence 2010). Malgré les progrès de la science médicale ailleurs dans le monde, l'Afrique ployait sous le fléau du VIH/sida, subissait la sécheresse et les accidents de la route, perdant ainsi en tout plus de 200 000 personnes en 2007 (Lawrence 2010: 19). Des pénuries alimentaires ont rapidement provoqué une malnutrition grave, la faim et la mort. Outre l'immense souffrance humaine, ces difficultés ont fait chuter la qualité de la main-d'œuvre, avec des effets néfastes sur la productivité, les coûts et la compétitivité (Lawrence 2010: 19).

Les réactions à cette situation difficile sont venues de l'Afrique et de l'extérieur de l'Afrique, mais sur fond de conflit d'idées entre l'Afrique et ses patrons étrangers au sujet de la crise qui a fait sombrer le continent et de la manière d'y faire face (Browne et Cummings, 1983). L'Union africaine a proposé le Plan d'action de Lagos pour le développement économique de l'Afrique (1980–2000) et l'Acte final de Lagos. À l'extérieur, la Banque mondiale a publié en 1981 le *Développement accéléré en Afrique subsaharienne : Programme d'action* (plus connu sous le nom de Rapport Berg).

Temporairement, tout au moins, les acteurs extérieurs ont gagné la partie. Le programme d'ajustement structurel (PAS) de la Banque mondiale est devenu la nouvelle orthodoxie du développement et le principal instrument d'élaboration des politiques pour faire face à la crise du développement en Afrique. Le PAS a mis l'accent sur les exportations comme moteur de la croissance, sur la libéralisation de l'économie, la privatisation et le marché comme levier de la croissance (politiques du « Consensus de Washington »). Le PAS exigeait généralement aux pays de dévaluer leur monnaie par rapport au dollar américain, de lever les restrictions à l'importation et à l'exportation, d'équilibrer leur budget et de supprimer les contrôles de prix et les subventions de l'État. De nombreux pays africains se sont lancés dans des réformes économiques dans les années 1980 suivant ces lignes néolibérales, avec des résultats mitigés. Si certains pays ont fait des progrès dans leur gestion macroéconomique, d'autres n'ont pas réussi à maintenir la croissance économique et à réduire la pauvreté.

Les mesures d'austérité nécessaires pour équilibrer les budgets ont entraîné de grands changements dans les performances financières et économiques de nombreux pays africains, du moins pendant les premières années (Ake 1996). Par exemple, avant que le Ghana n'entame son programme de relance économique et son programme de réformes sous les auspices de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI), son économie connaissait une inflation élevée et une dette publique en augmentation. En une décennie, la croissance du PIB réel a repris, permettant des gains de revenus par habitant; l'inflation a diminué; et la balance des paiements est passée du déficit à l'excédent (Hutchful 2002; Herbst 1993). Les infrastructures du pays, pratiquement inexistantes au début du PAS en 1983, se sont sensiblement améliorées. La mise en œuvre du PAS au Ghana a «inversé le déclin de ces dernières années» (Rothchild 1991: 3).

Cependant, malgré certains gains économiques globaux résultant de la mise en œuvre des politiques du PAS dans de nombreux pays africains entre 1980 et 2000, la majorité d'Africains n'avaient toujours pas accès à l'eau potable, aux soins de santé et à l'éducation. Et certaines politiques du PAS ont aggravé la situation des pauvres, notamment la suppression des subventions aux services sociaux de base et l'instauration de frais à payer pour ces services. Les politiques du PAS ont également exposé les économies africaines fragiles à la volatilité des marchés internationaux avant qu'elles ne soient suffisamment solides pour résister à la concurrence. En outre, de nombreux pays africains ont dû consacrer leurs maigres recettes d'exportation et d'autres ressources au service de la dette plutôt qu'à la prestation des services de base à leurs populations. Le fardeau de la dette dans de nombreux pays est devenu insupportable et a obligé les pays à adopter des politiques de

réduction de la pauvreté ainsi que d'autres politiques afin de pouvoir bénéficier d'un allégement de la dette au titre de l'initiative conjointe Banque mondiale/FMI en faveur des pays pauvres très endettés, lancée en 1996. Parmi les 42 nations classées comme pays pauvres très endettés en 2003, 34 se trouvaient en Afrique subsaharienne (CNUCED 2004a).

L'échec du PAS et du programme néolibéral à réduire la pauvreté et à faire progresser le développement social a provoqué des critiques et une opposition généralisées en Afrique et au niveau mondial. Une critique de fond du PAS était qu'il manquait d'appropriation par le pays et avait été préparé sans contribution ni implication significative du pays auquel il était destiné (Collier 2000). En réponse à cette critique, la communauté de développement internationale a mis en place une «nouvelle architecture de développement» consistant en un appui des donateurs aux stratégies de réduction de la pauvreté (Soederberg 2004). Il s'agissait notamment d'intégrer un nouveau discours sur la réduction de la pauvreté dans le Cadre de développement intégré de la Banque mondiale et d'insérer des idées de développement social dans la théorie et la pratique du développement. Il a également mis un nouvel accent sur l'appropriation par les pays des politiques et sur le rôle de la société civile dans la conception et la mise en œuvre des politiques de réduction de la pauvreté.

Cette ouverture d'un espace de participation nationale au discours sur le développement a également coïncidé avec le mouvement vers un cadre de développement « post-consensus de Washington » (Stiglitz 2002). En plus de l'Initiative pays pauvres très endettés pour réduire la dette, les pays ont été invités à élaborer des Documents de stratégie de réduction de la pauvreté, dans lesquels ils devaient exposer leurs plans de poursuite du double objectif de croissance durable et de réduction de la pauvreté. Parallèlement à cette nouvelle approche multilatérale, chaque pays a également lancé de nouveaux programmes d'aide bilatérale, tels que le *Millennium Challenge Account* des États-Unis en 2002, qui visait à accroître l'aide au développement des États-Unis de 5 milliards de dollars par an pendant cinq ans. Les critères de sélection des 20 pays africains et plus qui ont bénéficié du *Millennium Challenge Account* étaient la bonne gouvernance, les investissements dans les personnes et la liberté économique (Mills et Herbst 2011).

La période de l'Afrique montante des années 2000

La période de l'après-Consensus de Washington, avec sa nouvelle architecture de développement mondial qui mettait l'accent sur l'appropriation par le pays, les stratégies de développement locales, la réduction de la pauvreté et le développement social, a coïncidé avec un plus grand tournant au niveau mondial vers l'intégration du développement social et de la réduction de la pauvreté dans la coopération internationale

en vue du développement. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), adoptés en 2000, préconisaient un nouveau partenariat entre pays riches et pays pauvres afin de réaliser des objectifs de développement convenus, avec un nouvel accent du programme de développement international sur les investissements dans les politiques sociales et la réduction de la pauvreté (PNUD 2003).

En Afrique, ce consensus mondial a été exprimé en 2001 dans un plan pour le développement du continent appelé Nouveau partenariat pour le développement économique (NEPAD). Le NEPAD visait à atteindre quatre objectifs principaux en établissant des partenariats aux niveaux national, régional et mondial: la réduction de la pauvreté, la croissance et le développement durables, l'intégration accrue de l'Afrique dans l'économie mondiale et l'autonomisation des femmes (Hope 2002; Adesina 2007).

Les performances socio-économiques de l'Afrique au cours de cette période ont été mitigées. Les politiques visant à améliorer la gouvernance ont accru la confiance des investisseurs ainsi que la part du continent dans les investissements directs étrangers. Par exemple, après avoir pris du retard par rapport aux autres régions en développement depuis les années 1970, les taux de croissance du PIB de l'Afrique ont finalement dépassé ceux de la croissance de la population après le milieu des années 1990. En conséquence, l'intérêt des investisseurs pour l'Afrique a grimpé en flèche au cours des années 2000. Et il s'agissait d'investisseurs provenant non seulement des pays développés, mais également des économies de marché émergentes, tels que le Brésil, la Chine et l'Inde. Les nouvelles politiques d'aide et d'allégement de la dette des institutions financières mondiales et des donateurs bilatéraux ont également permis à de nombreux pays africains d'améliorer leur classement en ce qui concerne la dette souveraine et d'accéder aux marchés privés de la dette. En conséquence, la croissance économique de l'Afrique subsaharienne est passée de 2,5% en 1990–2000 à 4,7% en 2000–2006 (Banque mondiale 2008).

Si les années 1970 et 1980 avaient été décrites comme la « décennie perdue » de l'Afrique, la première décennie du 21ème siècle pourrait être décrite comme la « décennie du progrès » de l'Afrique. À la suite de ce grand changement dans la situation socio-économique de l'Afrique, 6 pays africains se sont classés parmi les 10 économies les plus rapides en termes de croissance au monde pendant la période 2000–2010. Les récentes découvertes de pétrole en Ouganda, et au large des côtes du Ghana et de la Tanzanie, ainsi que la richesse du continent en ressources naturelles, continuent de faire de l'Afrique une destination d'investissement très courue pour les entreprises du monde entier.

L'intégration croissante du continent dans l'économie mondiale, illustrée par l'évolution des technologies de l'information et de la communication, est un aspect

essentiel de l'économie politique récente de l'Afrique. Par exemple, la libéralisation du secteur des télécommunications en Afrique a permis d'établir de nouveaux liens entre les individus, les communautés, les marchés et les pays, ce qui a favorisé une plus grande intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale (Mills et Herbst 2011).

La nouvelle situation socio-économique de l'Afrique montre que le continent a abandonné quelques-unes des mauvaises pratiques des dernières décennies et a pu faire face à bon nombre de ses défis internes qu'il avait lui-même créés. Les réformes politiques et de gouvernance mises en œuvre depuis le début des années 90, l'introduction du NEPAD et le programme de bonne gouvernance du Mécanisme d'évaluation par les pairs ont permis à de nombreux pays africains de créer un environnement propice à la croissance économique et à la prospérité.

Rôle des institutions, des structures et des politiques dans le développement de l'Afrique

La littérature sur le développement économique et politique a mis plus d'accent sur l'échec que sur le succès. Pour expliquer les mauvaises performances, on a pointé un doigt accusateur vers les institutions, les structures et les politiques. En Afrique, en particulier, on a mis cause le néo-patrimonialisme omniprésent, les mauvaises politiques économiques, les institutions et administrations faibles, les États autoritaires, le parasitisme de la « bourgeoisie comprador », les conflits ethniques, le clientélisme, l'impôt colonial paralysant et la création de frontières d'État artificielles, les régimes politiques prédateurs, et beaucoup d'autres aspects (Leftwich 2009). L'on a identifié quatre « pièges structurels » qui empêchent les pays les plus pauvres et leurs populations pauvres de sortir de leur situation: le piège du conflit qui enferme les pays dans des cycles de violence politique (guerres civiles, coups d'État) ; le piège des ressources naturelles qui mène à la malédiction des ressources et au syndrome hollandais ; le piège du manque de littoral; et le piège de la mauvaise gouvernance (Collier 2007).

Autant ces rappels permettent de comprendre les obstacles structurels et institutionnels auxquels de nombreux pays africains sont confrontés, autant ils ne permettent pas de comprendre les réussites que l'Afrique a pu obtenir en dépit des divers obstacles. Alors que la plupart des pays africains ont connu des trajectoires de développement négatives depuis leur indépendance, le Botswana et Maurice se distinguent par leur succès à long terme, grâce à des stratégies de développement positives introduites par un leadership efficace, des institutions solides et des politiques saines. Le Botswana aurait dû être un échec de développement selon la théorie des pièges structurels, puisqu'il subissait tous ces pièges au moment de son indépendance: le pays était entouré de voisins hostiles, il a bénéficié soudainement

d'immenses revenus provenant des diamants, il n'a pas d'ouverture sur la mer et il n'avait pas d'histoire institutionnelle d'un État centralisé et efficace ou une expérience soutenue de la gouvernance moderne. Alors, comment le Botswana a-t-il échappé aux pièges? Le Botswana avait un bon leadership et de bonnes institutions, grâce aux bons choix de politiques postcoloniaux (Acemoglu, Johnson et Robinson 2003; Beaulier 2003).

Des études ont exploré les raisons du développement postcolonial du Botswana. Pour l'une d'elles, le développement postcolonial du Bostwana tient à trois caractéristiques institutionnelles (Samatar 1999). La première est l'unité politique et économique de la classe dominante sous la tutelle d'un leadership politique discipliné, conscient des exigences institutionnelles de ses politiques économiques et de ses programmes. Cette unité était fondée sur la petite taille de la classe dominante, avec sa base économique étroite et assez homogène et ses vues idéologiques communes. Deuxièmement, l'expérience du Botswana révèle la centralité de l'intervention de l'État dans la transformation économique, comme ce fut le cas en Asie de l'Est (Beaulier et Subrick 2006). Contrairement au point de vue de la Banque mondiale et du FMI sur le rôle de l'État dans le développement, les organismes publics du Botswana dominent les principaux secteurs de l'économie, notamment le logement, les investissements industriels, les transports, la communication, l'éducation, l'élevage, l'agriculture et les mines. Troisièmement, les relations État-société au Botswana reflètent une « autonomie enracinée »[22] , en ce sens que l'État est relativement indépendant et que ses institutions sont tenues à l'écart des influences indésirables de la société. Mais en même temps, ces institutions de l'État se rattachent de manière sélective à des segments de la société civile dont l'implication active est nécessaire à la transformation socio-économique. Grâce à son autonomie intégrée, l'État du Botswana a pu suivre une stratégie d'accumulation particulière et rechercher des alliances avec les groupes sociaux dont l'engagement est nécessaire à la réalisation d'un tel programme (Sebudubudu et Molutsi 2009).

Maurice a également été en mesure de surmonter certains de ses problèmes de développement grâce à des institutions efficaces et à des politiques économiques et programmes sains. Maurice est un petit État insulaire éloigné de la côte est de l'Afrique. Ses perspectives semblaient si sombres qu'il fut considéré dans les années 1960 comme un candidat idéal à l'échec par l'économiste James Meade, lauréat du prix Nobel (Meade 1961a). Dépendant de la monoculture de la canne à sucre, il était sujet à des chocs des termes de l'échange, affichait un taux de chômage élevé et manquait de ressources naturelles. Pourtant, Maurice a prouvé que les experts avaient tort. Il a encouragé les investissements étrangers directs à stimuler les industries, a mis en

place des institutions solides pour soutenir la croissance (Meisenhelder 1997). Ceci lui a permis de devenir une économie bien diversifiée à revenu intermédiaire, générant des revenus tirés du tourisme, de la finance, des textiles et des technologies de pointe, ainsi que du sucre. Que ce soit à l'aune du revenu par habitant, de l'indice de développement humain ou de l'indice de gouvernance, Maurice figure parmi les premiers pays d'Afrique. Il a adopté des politiques prudentes qui ont alimenté la transformation de son économie, notamment : une politique fiscale proactive ; la politique monétaire comme pilier de la croissance économique ; une réponse efficace aux chocs économiques ; la recherche du consensus ; un lien solide entre les institutions des secteurs public et privé ; un cadre réglementaire favorable et un faible niveau de corruption (Zafar 2011).

Évolution du leadership transformateur en Afrique

La bonne performance des pays qui s'efforcent de concrétiser leur vision du développement et d'atteindre leurs objectifs est liée, dans une large mesure, à un leadership transformateur. Cela s'explique par le fait que le leadership transformateur traduit les besoins et les aspirations des citoyens en des politiques publiques prudentes, à la fois au niveau de leur conception et de leur mise en œuvre. Le leadership transformateur se traduit également par une bonne prestation des services publics (Ayee 2017; Dartey-Baah 2014). L'importance du leadership transformateur est soulignée dans le Code de leadership africain de la Déclaration de Mombasa (African Leadership Council 2004: 1) :

> Les bons dirigeants dans le monde entier guident les gouvernements des États-nations pour qu'ils agissent efficacement au profit de leurs citoyens. Ils assurent une sécurité de haut niveau à l'État et au citoyen, ainsi qu'un État de droit opérationnel; l'éducation; la santé; et un cadre propice à la croissance économique. Ils garantissent l'efficacité des artères du commerce et consacrent les libertés individuelles et humaines. Ils renforcent le pouvoir de la société civile et protègent les biens communs environnementaux. De manière décisive, les bons dirigeants donnent également à leurs citoyens le sentiment d'appartenir à une entreprise nationale dont tout le monde peut être fier. Ils construisent leurs nations par le tricotage plutôt que de les désintégrer et cherchent à se souvenir de la façon dont ils ont amélioré, de manière concrète, la vie des gouvernés plutôt que la fortune d'une poignée de personnes.

La Déclaration de Mombasa admet que « le leadership, en particulier en Afrique, est difficile. Ses défis sont nombreux, notamment en matière de culture politique, de pauvreté, d'analphabétisme et de désunion ». Par cette Déclaration, les Africains

promettent également de ne pas répéter les « exemples et erreurs terribles et malheureux d'Idi Amin, de Jean-Bedel Bokassa et de Mobutu Sese Seko », ni de créer les conditions dans lesquelles un tel mauvais leadership peut survenir ou être maintenu (p. 2).

Preuves solides à l'appui, il est démontré que le sous-développement de l'Afrique est dû à un faible leadership politique qui a entraîné une instabilité persistante, la violence, les conflits ethniques, la faim, la maladie, la pauvreté et le manque de transparence et de responsabilité (Mazrui 1970, 1971, 2001; Mbah 2013; Afegbua et Adejuwon 2012 ; Mills 2011; Mills 2010; Heleta 2007). Plusieurs études tiennent les dirigeants africains responsables de bon nombre des problèmes économiques, politiques et sociaux du continent. Ils estiment que la pauvreté en Afrique ne résulte pas d'un manque de capitaux et d'experts techniques, des difficultés d'accès aux marchés mondiaux et d'un système économique mondial injuste. Pour eux, la situation déplorable du continent est plutôt la faute des dirigeants africains qui ont fait de mauvais choix et opté de maintenir leur pays dans une pauvreté abjecte (Mills 2011, 2010). L'étude de la Banque mondiale de 1989 intitulée « L'Afrique subsaharienne: de la crise à la croissance durable » concluait que « la crise de la gouvernance est au centre des problèmes de développement de l'Afrique » (Banque mondiale 1989: 6–7). Une autre étude l'affirme encore de manière plus crue: « la cause fondamentale du sous-développement et des conflits en Afrique réside dans le leadership pervers sur le continent à partir des années 1960 » (Mbah 2013: 142). C'est également sur la base de cette conviction que plusieurs des nombreux programmes de développement sur le continent ont été élaborés. Les réformes de la gouvernance adoptées dans les années 90 visaient donc principalement à mettre en place de bonnes institutions et de bons dirigeants (Kauzya et Balogun 2005).

Le paradoxe du leadership en Afrique est que, à quelques exceptions près, les dirigeants africains admettent que la raison majeure de la crise sociale, politique et économique de l'Afrique est un leadership médiocre. Pourtant, ceux d'entre eux qui ont exercé le pouvoir dans l'Afrique postcoloniale n'ont pas fait grand-chose pour remédier aux carences du leadership. Il n'est donc pas étonnant qu'Olusegun Obasanjo, ancien président du Nigeria, ait récemment déploré l'échec des dirigeants africains sur le continent[23]. Kofi Annan du Ghana, ancien secrétaire général des Nations unies, a été franc en conseillant aux dirigeants africains de cesser de blâmer les puissances coloniales et le colonialisme pour le leadership inefficace de l'Afrique, pour ses déboires politiques et économiques et son sous-développement.[24]

Malgré cette image sombre du leadership (en particulier du leadership politique) en Afrique, il y a eu (et il existe encore) des cas de leadership transformateur

en Afrique. Au niveau des leaders individuels, l'Afrique a toujours été le berceau d'un grand leadership, qui continue de servir de source d'inspiration. De nombreux dirigeants africains sont bien connus dans le monde, notamment Kwame Nkrumah du Ghana, Patrice Lumumba de la République démocratique du Congo, Thomas Sankara du Burkina Faso, Steve Biko de l'Afrique du Sud, Leopold Senghor du Sénégal et Julius Nyerere de la Tanzanie, pour nommer quelques-uns. En outre, l'Afrique a formé des leaders internationaux tels que Boutros Boutros-Ghali et Kofi Annan, secrétaires généraux des Nations unies. L'Afrique a formé d'autres leaders qui ont servi comme secrétaires exécutifs de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), et du Conseil économique et social des Nations unies pour l'Afrique.et en qualité de présidents de la Banque africaine de développement.

Et quelques dirigeants africains ont fait preuve de leadership transformateur. Le Prix Mo Ibrahim pour les réalisations en leadership africain[25] a été attribué à six dirigeants africains: Nelson Mandela d'Afrique du Sud (2007), Joaquim Chissano du Mozambique (2007), Festus Moghae du Botswana (2008), Petro Pires du Cap-Vert (2011), Hifikepunye Pohamba de Namibie (2014) et Ellen Johnson-Sirleaf du Liberia (2017). Ces anciens présidents avaient tous une forte crédibilité démocratique et étaient issus d'institutions démocratiques ou avaient essayé de se doter d'institutions fortes de responsabilité et de participation. Le prix Mo Ibrahim a le potentiel de changer les perceptions du leadership africain en mettant en vitrine des modèles exceptionnels du continent. L'importance du prix réside non seulement dans les lauréats qu'il prime, mais également dans la qualité du leadership qu'il favorise.[26]

Mais le leadership transformateur, c'est bien plus que de grands chefs d'État pris individuellement. L'Afrique a également eu des dirigeants transformateurs à d'autres postes. Par exemple au niveau des différentes administrations, les ministères des finances des pays africains ont souvent été dirigés par des personnes compétentes, qui ont su gérer avec succès les stratégies d'ajustement structurel et de réduction de la pauvreté. Ils ont piloté la conception et la mise en œuvre des budgets et des plans de mobilisation et de gestion des revenus. On peut citer en exemple la réalisation du service des recettes sud-africain, qui a atteint ses objectifs de recettes et créé un environnement qui encourage les citoyens à se conformer aux lois fiscales, en partie à travers l'accélération du traitement des déclarations (SARS 2017, Kariuki et Kiragu, 2011). En effet, 99,9 % des déclarations ont été traitées électroniquement; 92,4 % ont été évalués en 3 secondes et 93,28 % des remboursements ont été payés dans les 72 heures.[27]. En dépit de conditions économiques difficiles, le service des recettes a collecté 1 148 milliards de rands en 2016/17, soit une hausse de 6,9 % par

rapport à 2015/16. Le ratio impôt/PIB qui est de 26,1 % témoigne de la remarquable résilience de ce service.

De même, les dirigeants d'entreprises, les chefs traditionnels, les chefs religieux, les responsables syndicaux et la société civile ont également contribué au développement socio-économique en dépit des tensions qui peuvent influencer leurs relations avec les dirigeants politiques. Ces dirigeants politiques peuvent entretenir des relations antagonistes avec des dirigeants d'autres domaines si ces derniers ont des points de vue opposés, s'ils ne sont pas considérés comme suffisamment favorables aux politiques gouvernementales ou s'ils semblent concurrencer les dirigeants politiques dans les services rendus aux citoyens. Néanmoins, malgré ces tensions, ces groupes de dirigeants ont pu travailler ensemble dans certains domaines pour faire avancer la transformation socio-économique de l'Afrique.

L'État post-colonial et ses implications pour le leadership politique et la transformation de l'Afrique

Pour comprendre le leadership en Afrique après la fin du régime colonial, il faut distinguer entre deux types de contraintes. D'une part, celles qui s'imposaient (ordre économique mondial injuste, balkanisation du continent, rôle omniprésent des sociétés multinationales, dépendance vis-à-vis de l'aide étrangère et divergences dans l'histoire politique, la culture, la taille et les ressources) et d'autre part celles qui sont susceptibles de changer (quelques-uns des héritages du colonialisme tels que le manque de leadership à tous les niveaux, la centralisation, l'autoritarisme, l'économie non diversifiée et l'agriculture). Ce changement peut s'opérer à travers la vision, l'orientation et la compétence politique et managériale des dirigeants en matière de transformation (Ayee 2006). Les dirigeants africains ont généralement hérité de la période coloniale l'intégration de leur pays dans l'économie mondiale et la fragmentation sociale interne, ainsi que des systèmes politiques hautement personnalisés et dépendants du leadership. L'État africain souffre de son héritage colonial d'institutions coloniales implantées, d'une légitimité historique faible et de frontières arbitraires (Chabal et Daloz 1999; Clapham 1996). Ces conditions sont essentielles pour comprendre l'utilisation de l'autorité en Afrique (Ayee 2001).

Ainsi, l'État africain postcolonial présente certaines caractéristiques qui affectent la performance du leadership politique (Ndulu 2001; Doornbos 1990), notammment:

- Des systèmes de gouvernance hautement centralisés.
- Un contrôle excessif de l'État, qui se conjugue avec une capacité limitée à gouverner et à mettre en œuvre des politiques et des programmes.
- L'élaboration arbitraire des politiques et les abus du pouvoir exécutif.
- L'érosion des frontières entre l'État et la société civile.

- La faiblesse de l'État et des institutions de la société civile.
- Peu de forces compensatoires pour neutraliser l'autorité du pouvoir exécutif.
- Des administrations qui ne sont pas responsables devant les citoyens.
- La corruption généralisée.
- Des lois non appliquées et des systèmes juridiques défectueux.
- La participation limitée à la gouvernance par les citoyens en général.
- L'accès préférentiel au pouvoir et aux ressources en fonction de considérations religieuses, ethniques ou géographiques.

Les études précédentes sur la tragédie de la croissance en Afrique portaient principalement sur des facteurs géographiques et climatiques, la dépendance à l'égard des produits de base, la détérioration des termes de l'échange (et leur volatilité), les politiques macro et micro-économiques et la fragmentation ethnique. Mais on a minimisé le rôle des structures et des institutions politiques en tant que «principal obstacle au développement» (Ake 1996: 1).

Pour une grande part, l'État postcolonial était confiné à jouer un rôle instrumental, caractérisé par des relations de pouvoir informelles et embourbé dans les pathologies du néo-patrimonialisme – accumulation, extraction et contrôle – qui entraînait la faiblesse des institutions, le favoritisme, le népotisme, la corruption et le pillage des ressources de l'État. L'État postcolonial manquait de continuité historique au niveau des institutions, et son déficit fondamental était l'absence de légitimité, ce qui posait un défi essentiel au leadership transformateur (Herbst 2000).

Démocratisation, transition politique et implications pour le leadership transformateur

Depuis la « troisième vague de démocratie » qui a débuté en 1989, les transitions politiques ont figuré en bonne place à l'ordre du jour des pays africains. Avec un régime autoritaire décrié à la fois par les citoyens et par la communauté internationale, la plupart des pays africains sont revenus au régime constitutionnel.

La troisième vague de démocratisation en Afrique a marqué le début d'une période de promesses et d'enthousiasme. Mais cette troisième vague a également produit un certain nombre de régimes non consolidés qui se sont présentés comme étant démocratiques mais dont le manque de respect pour les droits politiques et les libertés civiles a démenti ce qualificatif. De plus, le nombre de régimes non consolidés en Afrique a augmenté après 2006, dans ce que certains ont appelé la « récession démocratique » (Diamond 2015). Parmi les 25 défaillances démocratiques observées depuis 2000, 13 résultaient d'abus de pouvoir de la part de dirigeants élus et 4 de celles-ci se présentaient sous la forme de fraudes électorales ou de modifications non démocratiques des pratiques électorales.

Ainsi, les résultats des élections en termes de dividendes démocratiques ont

été mitigés. Les avantages comprennent la mise en place du cadre constitutionnel, juridique et institutionnel de la démocratie et de la décentralisation, ainsi que la tenue d'élections en dépit de leur nature parfois controversée, comme au Kenya. Les déficits incluent une exclusion accrue résultant des systèmes de gouvernement présidentiels qui promeuvent un système où le gagnant rafle toute la mise, le néo-patrimonialisme, la violence et la fraude électorales, la recentralisation du pouvoir ainsi qu'une transparence et une responsabilité faibles qui aboutissent souvent à la corruption. Il ne fait aucun doute que la promesse, puis le recul de la démocratisation, ont des implications sur le leadership transformateur, en particulier compte tenu de la nature intraitable du régime du parti unique dans des pays comme le Burundi, le Rwanda et l'Ouganda, qui se cachent derrière la fiction d'élections démocratiques. Cette dérive de la démocratisation a bloqué l'émergence de dirigeants responsables et soucieux de la reddition des comptes dans certains pays, tels que le Burundi, l'Égypte, la Libye, le Niger, le Togo, la Tunisie et le Zimbabwe.

Les avantages de la démocratisation

On relève un grand scepticisme à l'égard des perspectives de démocratisation généralisée et de consolidation démocratique (Lindberg 2005), mais cette vision pessimiste n'est pas du tout justifiée. En effet, plusieurs jeunes démocraties ont survécu en Afrique et ont renforcé la protection des droits politiques et des libertés civiles (Bratton et van der Walle 1997; Villalón et Von Doepp 2005), en dépit du fait que de nombreuses réformes démocratiques avaient été bloquées ou annulées par des élites anciennes ou nouvelles.

La démocratie ne résout pas automatiquement tous les problèmes économiques, en particulier dans les États ayant de faibles capacités. Cependant, les démocraties rendent mieux service que la dictature dans de tels contextes. Les exemples de réussite économique les plus impressionnants de l'Afrique ont été le Botswana et Maurice qui pratiquaient la démocratie. Au lendemain de l'indépendance, ces pays ont démarré dans la pauvreté, avec de sombres perspectives de développement. Cependant, grâce à une prise de décision politique et économique intelligente, ils ont pu se développer rapidement et de façon constante sur une longue période (Leith 2005; Meade 1961b). En outre, la démocratisation a aidé d'autres pays africains à stimuler la croissance économique et à promouvoir des formes de gouvernement plus responsables. Le Ghana, par exemple, est devenu plus prospère depuis sa libéralisation politique. Et malgré leur pauvreté qui perdure, des pays tels que le Bénin et le Rwanda ont également connu une croissance économique accrue après la démocratisation. En revanche, peu d'économies ont obtenu des résultats aussi médiocres que nombre de dictatures africaines. Des exemples patents sont le Nigeria sous divers dirigeants, le

Togo sous Eyadema, le Zaïre sous Mobutu, l'Ouganda sous Idi Amin et l'Éthiopie sous Haile-Selassie et Mengistu. Ces régimes différaient considérablement en termes de base idéologique, d'histoire coloniale et de dotation en ressources naturelles, mais ils étaient tous des États dotés d'institutions faibles et gouvernés par des entités autoritaires. L'Afrique du Sud sous l'apartheid était une exception notoire parmi les dictatures. Cependant, elle diffère fondamentalement de la plupart des autres dictatures africaines par un aspect important: elle dispose d'un appareil administratif qui fonctionne bien et d'institutions étatiques efficaces (Padayachee et Hart, 2010).

Malgré un bilan inégal, les transitions politiques en Afrique ont globalement évolué de manière positive, les progrès étant évidents à la fois dans les transitions politiques et dans le leadership transformateur. Comme l'a souligné l'ancien président américain Barack Obama en 2009, « l'Afrique n'a pas besoin d'hommes forts, elle a besoin d'institutions fortes ». Pour la plupart, les institutions sont encore faibles et leur processus de consolidation dépend beaucoup de la volonté des personnes qui dirigent ces pays.

Ainsi, l'Afrique a besoin à la fois d'institutions fortes et de dirigeants transformateurs qui ne vont pas exploiter les faiblesses et les vulnérabilités (divisions ethniques, régionales et religieuses) des sociétés africaines nouvellement démocratiques, mais qui s'efforceront plutôt de bâtir des institutions solides et durables et d'améliorer le niveau de vie. Le continent a besoin de dirigeants qui font des choix qui renforcent la cohésion nationale et la consolidation des institutions encore fragiles de leur pays (Hounkpe 2014; Rotberg 2014).

Identifier de bons leaders

De toute évidence, la question de savoir comment identifier, sélectionner et conserver de bons dirigeants dans les jeunes démocraties africaines est fondamentale, comme dans toutes les démocraties depuis la Grèce antique. Chaque démocratie a, avec plus ou moins de succès, développé ses propres mécanismes et institutions selon son époque et son histoire, afin de réduire le risque de choisir de mauvais dirigeants. Les pays africains ont également mis en place des mesures pour réduire les risques de choisir de mauvais dirigeants.

Un des mécanismes consiste à identifier les jeunes ayant un potentiel de leadership et à les préparer par le biais de programmes de formation. À cette fin, des instituts, des académies et des bourses (telles que l'Institut Amani, l'*African Leadership Academy* et le Programme de bourses de leadership Mo Ibrahim ont été créés pour identifier, préparer, mettre en contact les uns avec les autres de futurs dirigeants et faire progresser leur carrière. Cette méthode présente toutefois quelques inconvénients pour identifier les futurs dirigeants politiques. Elle prévoit de former les futurs dirigeants dans plusieurs sphères, pas seulement en politique,

ce qui pourrait réduire le nombre de personnes qui se retrouvent dans la sphère politique (Hounkpe 2014). En outre, la formation au leadership est récente et il faut davantage de temps avant qu'elle puisse former une masse critique de dirigeants capables d'apporter des changements.

Un deuxième mécanisme consiste à attribuer des récompenses de performance aux dirigeants à la fin de leur mandat, afin d'encourager une performance exemplaire au cours de l'exercice de leurs fonctions. Généralement, ces prix sont décernés en reconnaissance d'une contribution dans un domaine particulier, tel que la consolidation de la paix. Le prix le plus connu consacré au leadership en Afrique est le Prix Mo Ibrahim pour les réalisations dans le leadership africain. Ce prix reconnaît et récompense financièrement les dirigeants africains qui ont contribué au développement de leur pays et qui se sont eux-mêmes comportés comme des modèles exceptionnels pour le continent. En tant que mécanisme qui prend en compte des services déjà rendus, les récompenses de performance ne permettent pas de sélectionner de bons dirigeants, mais plutôt d'inciter les dirigeants en poste à obtenir de bons résultats (Rotberg 2013; Wiatr 1988).

L'efficacité des distinctions pourrait être accrue si deux conditions étaient changées. Premièrement, on doit rendre plus difficile la possibilité pour les dirigeants de s'enrichir au pouvoir en supprimant l'immunité concernant les activités illicites menées dans l'exercice de leurs fonctions. Lorsque les dirigeants peuvent tirer un profit malhonnête de leur pouvoir, les incitations financières du Prix Ibrahima ont peu d'attrait. Deuxièmement, les anciens dirigeants ont besoin de la promesse d'une retraite sûre, sans la menace de procès pour abus de pouvoir à leur encontre. Cette peur peut être l'une des raisons sous-jacentes de la réticence des dirigeants africains à quitter le pouvoir (Rotberg 2013).

Outre ces mécanismes, la Constitution et le code électoral de chaque pays contiennent d'autres dispositions: des lois, réglementations et institutions en place pour favoriser la responsabilité, la transparence et la bonne gouvernance. Pendant que ces différents outils sont utilisés avec plus ou moins de succès dans les démocraties africaines, il en existe un qui pourrait être mieux exploité. Ce sont les critères d'éligibilité stipulés par toutes les lois électorales pour la sélection initiale des candidats. Les chefs d'État de certains pays, notamment la Guinée équatoriale, le Gabon, le Rwanda et l'Ouganda, ont contourné ou modifié de façon discutable la clause de la limitation de mandat inscrite dans leur Constitution et leurs lois afin de pouvoir rester à la tête du pays à perpétuité.

Le Ghana a mis en place des règles strictes pour filtrer les dirigeants non qualifiés ou sans scrupules. En plus de la limitation de mandat, la Constitution de 1992 (article 94) stipule que nul ne peut se présenter aux élections législatives (et donc aux

élections présidentielles) si une commission d'enquête a établi que l'intéressé est incompétent, incapable ou indigne d'exercer un mandat public ; s'il a acquis des biens publics par des moyens frauduleux, ou a été reconnu coupable d'abus de pouvoir. D'autres pays d'Afrique pourraient envisager d'établir des critères d'éligibilité similaires.

Types de leadership politique en Afrique contemporaine

Les dirigeants diffèrent quant à la manière dont ils exercent leur autorité pour atteindre leurs objectifs et par rapport à la dynamique des relations entre eux et les dirigeants des administrations, du monde des affaires, traditionnels, religieux, syndicaux et de la société civile. Parmi les nombreux facteurs qui déterminent l'adoption d'une stratégie ou d'un style de leadership particulier figurent la personnalité et les objectifs du titulaire, le cadre institutionnel du leadership, les mécanismes politiques selon lesquels le pouvoir est acquis et conservé, les moyens de communication de masse disponibles, et la culture politique au sens le plus large (Ayee 2006; 2007).

En Afrique, les dirigeants ont adopté plusieurs styles de leadership qui semblent être courants dans les pays en développement[28]. Par exemple, au Nigeria, le général Murtala Mohammed a adopté un style de leadership disciplinaire au milieu des années 70 en raison du chaos qui a affecté la société nigériane après la fin de la guerre civile. En revanche, le Général Yakubu Gowon, qui dirigeait le gouvernement fédéral pendant la guerre civile de mai 1967 à janvier 1970, et le Général Abdulsalami Abubakar, qui tentait de créer une transition vers la redémocratisation en 1998–1999, cherchaient à concilier des points de vue très divergents. En Afrique du Sud, Nelson Mandela, qui est devenu président en 1994 après la transition du régime minoritaire blanc au régime majoritaire noir, a présenté le style de leadership réconciliateur, patriarcal et transformateur dont l'Afrique du Sud semblait avoir besoin à l'époque (Ayee, 2006).

En dépit de ces différences de style de leadership, la plupart des dirigeants africains ont généralement adopté un style de leadership transactionnel, qui implique l'échange de biens et d'avantages entre le dirigeant et ses partisans dans un cadre d'intérêt égoïste. Au lieu de compter sur des institutions formelles, en grande partie inefficaces, la plupart des dirigeants africains ont suivi la voie pragmatique consistant à adopter une forme de gouvernement personnel sans légitimité formelle. Le pouvoir personnel se caractérise par la politique des factions et le clientélisme, la corruption, les purges et réhabilitations, ainsi que par des manœuvres de succession (Jackson et Rosberg 1998).

On peut faire remonter les racines de ce style de leadership aux lendemains de la période post-coloniale, lorsque des pays africains nouvellement indépendants ont hérité de gouvernements coloniaux et d'administrations non démocratiques qui mettaient

l'accent sur la hiérarchie, la conformité et la discipline, sans s'attaquer à la responsabilité publique, à la réceptivité et à la participation (Ndulu, 2001). Les nouveaux partis au pouvoir africains qui ont émergé ont hérité de cet appareil d'État colonial, brouillant toutes les différences entre les deux époques. En conséquence, les gouvernements africains qui ont émergé étaient non démocratiques, trop centralisés et autoritaires. Comme on pouvait le craindre, les monopoles politiques qui ont émergé à la suite de ce leadership transactionnel ont conduit à la corruption, au népotisme et à d'autres abus de pouvoir.

Des systèmes répressifs à parti unique ou sans parti ont émergé, le pouvoir étant concentré entre les mains de dirigeants individuels. La dissidence, pour laquelle il y avait toujours eu une place sûre et honorée dans la société africaine traditionnelle, a fini par être perçue avec hostilité et qualifiée de trahison. Les systèmes multipartites n'étaient guère mieux et conduisaient généralement à des factions ethniques et à des partis d'opposition intransigeants qui rendaient certains pays ingouvernables, notamment la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Kenya, le Liberia, la Sierra Leone et le Togo. Le régime militaire était souvent perçu comme un moyen de neutraliser la rivalité ethnique dans des pays tels que le Burundi, la République démocratique du Congo, le Liberia, le Nigeria, le Rwanda et la Sierra Leone.

Les dirigeants politiques qui détiennent le pouvoir le plus précaire avaient tout intérêt à s'enrichir pendant leur mandat, alors que ceux qui étaient plus confiants ont pu penser qu'il était prudent d'attendre et de quitter le pouvoir avant de chercher des gains financiers personnels (Goldsmith, 2001). Pour maintenir ce qui était souvent une emprise incertaine sur le pouvoir, de nombreux dirigeants ont construit des bases solides de soutien social grâce à la distribution discrétionnaire du favoritisme et au développement de liens clientélistes avec des individus et des groupes clés qui sont devenus la principale forme d'échange politique (Olsen 1993; Gordon 2001). L'exemple le plus flagrant a peut-être été Mobutu Sese Seko de la République démocratique du Congo, qui s'est accroché au pouvoir pendant 32 ans avant d'être exilé en 1997. Durant son mandat, Mobutu a effacé la distinction entre propriété publique et propriété privée, accumulant ainsi une vaste fortune et provoquant la faillite de son pays. Le style de leadership à base de transactions en Afrique a persisté dans l'ère de l'après-guerre froide, entraînant la crise ou l'effondrement de certains pays. Les programmes d'ajustement structurel des années 80 et du début des années 90 ont contribué à cristalliser la dissidence populaire, qui a finalement entraîné le renversement de nombreux régimes corrompus et impopulaires.

Dynamique des relations entre le leadership politique et les autres dirigeants

Les institutions sont importantes pour avoir des États stables et sûrs qui jouissent d'une

bonne croissance économique, de la démocratie au plan politique et d'un développement social inclusif (Acemoglu, Johnson et Robinson 2005; Rodrik 2007). Les décideurs et les donateurs ont depuis longtemps demandé instamment l'adoption d'institutions politiques, économiques et sociales « appropriées » pour promouvoir la croissance économique, la responsabilité et la réceptivité grâce à une bonne gouvernance économique et à la démocratie au plan politique (DfID 2007). Pourtant, les tentatives de transfert d'institutions et d'encouragement de formes particulières d'évolution institutionnelle n'ont pas été très concluantes. Les réformes institutionnelles et de gouvernance ont eu des résultats inégaux (Levy 2004; Robinson 2007), ce qui a affaibli les institutions et affecté la relation entre le leadership politique et les autres formes de leadership.

Leadership administratif

Les pays ne peuvent pas faire de progrès significatifs en termes de capacités de gouvernance pour le développement sans un service public professionnel, basé sur le mérite et efficace, capable d'utiliser les ressources avec efficacité pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, comme l'ont montré les pays en développement d'Asie.[29] Le secteur public assure des services, produit des biens et transfère des ressources aux citoyens, aux organisations ou aux autres niveaux de gouvernement (Ayee 2015; Bangura et Larbi 2006). Ce faisant, il remplit quatre fonctions importantes pour atteindre les grands objectifs économiques et sociaux du gouvernement: formuler les politiques économiques et sociales, concevoir et mettre en œuvre les programmes publics, générer les revenus et gérer les responsabilités. Ainsi, le rôle du leadership administratif est important pour un gouvernement efficace.

Au moment de l'indépendance, la plupart des pays africains ont hérité d'un secteur public relativement efficace et efficient, où travaillaient des fonctionnaires compétents qui ont mis en œuvre des politiques et des programmes visant à améliorer la qualité de vie des citoyens. Ces fonctionnaires avaient été recrutés sur la base du mérite et de la compétence et étaient raisonnablement isolés de la politique. Cependant, après l'indépendance, les dirigeants politiques ont commencé à remplacer les fonctionnaires coloniaux dans un processus d'africanisation (Ayee 2008). Toutefois, les nouvelles nominations n'étaient généralement pas fondées sur le mérite, mais plutôt sur des liens avec les dirigeants politiques, de sorte que la plupart des nouveaux fonctionnaires étaient incapables de fournir des services de manière efficace. Mais, étant donné que les salaires et les indemnités étaient maigres, bon nombre de cadres de l'État parmi les plus qualifiés sont partis à l'étranger ou ont cherché refuge dans le secteur privé. C'est ainsi que le secteur public déjà affaibli a été davantage affaibli, au point que même les fonctions de base

de l'État telle que la collecte des impôts ne pouvaient pas être correctement exécutées (Owusu et Ohemeng 2012).

En outre, les relations entre les responsables politiques et l'administration se sont dégradées. Les dirigeants politiques ont reproché à l'administration d'avoir saboté leurs efforts de développement économique. Ils se sont également souvent attribué le mérite des programmes réussis qui avaient été conçus et mis en œuvre par les cadres de l'administration. Cette tension entre les dirigeants politiques et l'administration persiste dans une certaine mesure aujourd'hui (Ayee, 2012b).

Les mauvaises performances du secteur public ont conduit à l'adoption de plusieurs réformes préconisées par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international dans les années 80, fondées sur les principes de la nouvelle gestion publique. Celles-ci comprenaient la décentralisation de l'autorité du centre vers les gouvernements locaux afin d'améliorer la gouvernance (subsidiarité), la privatisation des entreprises d'État et la création d'agences d'exécution, notamment dans les domaines du recouvrement des recettes fiscales et de la gestion des impôts.

Pour améliorer la prestation de services, certains pays africains ont réduit le nombre d'employés du secteur public, mené des sondages auprès des utilisateurs pour connaître leur satisfaction à l'égard de la prestation de services et évalué les programmes. Des accords de gestion des performances ont été conclus entre les hauts fonctionnaires et leurs ministres au Botswana, en Égypte, au Ghana, au Kenya, à Maurice, au Mozambique, au Maroc, au Nigeria, en Afrique du Sud et en Tanzanie. Bien que ces accords aient amélioré les performances des hauts fonctionnaires, ils ne se sont pas traduits par une amélioration de la qualité de la prestation de services. En conséquence, les dirigeants politiques ont continué à critiquer les performances des cadres administratifs, se plaignant de formalités administratives excessives, du manque d'urgence, du sabotage et d'une sécurité de l'emploi plutôt tranquille (Owusu et Ohemeng, 2012).

Les accusations de corruption parmi les responsables administratifs de certains pays africains ont conduit à la promulgation de codes de conduite et d'éthique et à une législation sur la dénonciation. La Charte de la fonction publique en Afrique, adoptée lors de la troisième Conférence panafricaine sur la fonction publique en Afrique en 2001, est un document de base pour l'établissement de normes et de valeurs (méritocratie, professionnalisme et neutralité) et pour l'évaluation de la pertinence et de la performance du secteur public dans toute l'Afrique. Le Secrétariat du Commonwealth, sous les auspices de sa Division de la gouvernance et du développement institutionnel, a aidé tous les pays africains membres du Commonwealth à atteindre les objectifs de la charte par le biais de la plate-forme du Forum du Commonwealth pour les chefs de

la fonction publique africains qui se réunit tous les mois de juillet, pour que leur rencontre coïncide avec la Journée du service public en Afrique (Ayee 2012c).

Le chapitre 2 de la charte indique que l'un des moyens les plus efficaces d'améliorer les performances du secteur public consiste à promouvoir en Afrique des États tournés vers le développement (voir le chapitre 2 du présent Rapport). Un État tourné vers le développement « place le développement économique au premier rang des priorités de la politique gouvernementale et peut concevoir des instruments efficaces pour promouvoir un tel objectif » (Bagchi 2000: 308). Ses politiques se caractérisent par une forte intervention de l'État, notamment par une grande réglementation et une planification approfondie (Johnson 1982). Quelques-uns des principes de création d'un secteur public de développement sont : un service public flexible et compétent ; des relations solides entre le gouvernement, les entreprises et la société civile ; un service public qui fonctionne sur la base du mérite et prévoit des plans de développement de carrière ; un système de gestion des ressources humaines sain et des normes éthiques de haut niveau (Ayee 2013; Owusu et Ohemeng 2012).

Dans un État démocratique tourné vers le développement, la compétence administrative comprend quatre catégories de capacités essentielles. Il y a les capacités au plan réglementaire, au plan technique, au plan du recouvrement des recettes fiscales et au plan administratif (Brautigam 2002). Ces capacités, bien que manifestes dans le secteur public dans certains pays, notamment le Botswana, Maurice et l'Afrique du Sud, ne sont pas bien développées dans la plupart des pays. Les institutions de renforcement des capacités du secteur public sont nécessaires en Afrique pour assurer la formation, le renforcement des capacités, le développement des ressources humaines et inculquer aux administrateurs et gestionnaires l'engagement envers le service public (Awortwi 2010).

Leadership traditionnel

Le leadership traditionnel est étroitement lié à la société et à la culture des pays africains. Il a joué un rôle clé pendant la période coloniale et postcoloniale, en particulier dans les pays anglophones, et a toujours une influence aujourd'hui. Dans des pays comme le Botswana, le Ghana, le Lesotho, le Nigeria, l'Afrique du Sud et le Swaziland, le rôle du leadership traditionnel est inscrit dans la Constitution. Au Swaziland, le roi continue de « gouverner et régner ». Il est le chef de l'État et choisit le premier ministre. Certains pays ont créé une Chambre nationale des chefs qui est un organe consultatif doté de compétences sur les questions relatives au leadership traditionnel (Ayee 2013). Dans certains pays, la succession du leadership traditionnel est en cours de codification, car elle a joué un rôle déterminant dans la survenue de différends et de conflits.

Le dirigeant traditionnel est toujours hautement respecté car il est le gardien des terres, des traditions et des pratiques culturelles de la communauté. Dans certains pays, notamment le Botswana, le Lesotho, le Nigeria, l'Afrique du Sud et le Swaziland, rien ne peut être fait au niveau local sans l'approbation ou la participation des dirigeants traditionnels, qui font partie du système de gouvernance locale. Au Swaziland, par exemple, les chefs traditionnels ont des sièges qui leur reviennent de droit dans les administrations locales (*tinkhundla*), et qui servent depuis 1979 de mécanisme pour la tenue d'élections parlementaires (Ayee, 1989). De même, au Lesotho, la Local Government Act de 1997 (loi sur les collectivités locales), qui a créé des conseils communautaires, des conseils ruraux et des conseils urbains, a réservé des postes aux chefs locaux (Quinlan et Wallis, 2003).

Alors que sous le colonialisme les chefs traditionnels ont perdu presque tous leurs rôles dans le gouvernement, la justice et la gestion des revenus fonciers, ils ont encore, dans la plupart des pays africains, des fonctions dans la gouvernance locale et urbaine (Arhin 1985; Arhin 2001). Par exemple:

- L'incarnation des valeurs culturelles profondes et d'institutions liées à la vénération des ancêtres et des terres, aux tabous et aux festivals.
- La représentation et l'identification de la communauté.
- Le leadership symbolique et le parrainage d'associations de développement, de jeunes et de villes d'origine.
- Le contrôle et la gestion des terres dynastiques.
- La création de dynasties de richesse et d'influence.

Les chefs traditionnels ont la capacité de jouer un rôle de transformation dans les affaires nationales quand ils participent efficacement aux processus de réconciliation nationale, dirigent la quête du développement social et éducatif de leur peuple, servent de médiateurs ou d'arbitres dans la résolution des conflits et établissent un lien entre les dirigeants nationaux et leurs peuples (Odotei et Awedoba 2006). Alors que de nombreux chefs traditionnels se sont enlisés dans des disputes et des conflits ou ont été cooptés par le gouvernement, d'autres sont à la pointe du développement dans leurs régions. Ces derniers ont construit des établissements d'enseignement, promu l'égalité des sexes, contribué à rendre les coutumes et pratiques traditionnelles plus pertinentes, codifié la succession, dirigé des campagnes de lutte contre le VIH/sida et réglé des différends entre hommes politiques. Citons en exemple l'*Ooni* d'Ife (Nigeria), l'*Alafin* d'Oyo (Nigeria), l'*Asantehene* d'Ashanti (Ghana) et l'*Okyenhene* d'Akyem Abuakwa (Ghana).

La plupart des dirigeants politiques africains ont dû trouver des moyens de coopérer avec les dirigeants traditionnels, malgré l'agitation populaire de certains pays

en faveur de leur abolition (Odotei et Awedoba 2006; Awolowo 1960). Ces pays admettent que le fait de refuser de reconnaître le leadership traditionnel ne le fera pas disparaître :

> Les autorités traditionnelles n'existent pas du fait de leur reconnaissance et de leur nomination par les gouvernements d'États souverains. Au contraire, ils sont reconnus et nommés à des postes traditionnels, conformément au droit coutumier, parce que ces postes sont légitimés par les croyances de la population, qui s'attend à ce qu'ils existent dans la pratique (Sklar 1999: 169).

Un consensus se dégage sur la manière dont les dirigeants traditionnels et modernes peuvent coexister. Par exemple, le *Kabaka* de Buganda, Mutebi II, installé en 1993 en Ouganda, a souligné que « les dirigeants africains qui jouissent d'une légitimité politique nationale légale basée sur le principe de leur élection équitable, doivent la compléter avec la légitimité traditionnelle que possèdent les dirigeants traditionnels comme les rois » (Mutebi 1996). Il considérait le leadership traditionnel comme faisant partie d'une « société civile efficace qui sert de contrepoids et enrichit l'action de l'État » (Mutebi, 1996). Il a toutefois ajouté rapidement: « Si le chef traditionnel dépend largement de l'État pour sa survie, il aura du mal à prendre une position neutre lorsque l'État le poussera à le soutenir même s'il est convaincu que l'État a tort » (Mutebi 1996).

Leadership dans les affaires

Au moment de l'indépendance, le leadership des entreprises autochtones ne s'était pas encore développé car il y avait très peu d'entreprises appartenant à des Africains; le secteur des entreprises était dominé par les entrepreneurs étrangers et les multinationales. Au début de la période qui a suivi l'indépendance, le développement du leadership des entreprises autochtones a été freiné par le fait que les dirigeants politiques poursuivaient principalement des politiques économiques étatistes. En outre, le secteur privé autochtone et ses dirigeants ont été perçus avec suspicion ou ambivalence par les dirigeants politiques, qui les considéraient comme des rivaux. Cela a parfois conduit à des relations glaciales entre les dirigeants politiques et les dirigeants d'entreprise au lendemain des indépendances, en particulier pendant la période du programme d'ajustement structurel des années 1980 et 1990.

Plus récemment, toutefois, les pays africains ont reconnu l'importance du secteur privé en tant que premier moteur de la croissance, et les gouvernements tentent de faire participer ce secteur au développement. Dans certains pays comme le Ghana, le Kenya, le Nigeria et l'Afrique du Sud, l'ensemble secteur privé est organisé en plusieurs secteurs. Cela garantit la spécialisation et le développement du leadership

sectoriel, par exemple dans les domaines du commerce, des mines, des industries, des transports et des communications. Cette organisation contribue également au processus de développement car les dirigeants sont en mesure de faire converger leurs forces dans leurs secteurs, ce qui les rend plus forts pour travailler dans leurs domaines d'expertise et de compétence en vue du développement de leurs secteurs. En outre, certains pays ont impliqué le secteur privé dans des dialogues de politique nationale sur le développement socio-économique.

La Banque mondiale et la Banque africaine de développement ont mis en œuvre des initiatives visant à encourager le dialogue entre dirigeants politiques et dirigeants d'entreprises. Par exemple, en mai et juin 2017, la Banque mondiale, en collaboration avec le Centre africain pour la transformation économique (un think tank panafricain sur les questions économiques), a organisé des conférences en Côte d'Ivoire, au Ghana et en Sierra Leone à l'intention des dirigeants des secteurs public et privé afin que ces derniers partagent leurs idées et leurs solutions sur le chômage, les inégalités de revenus, la sécurité énergétique, les infrastructures, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

Les gouvernements sont également en train de réviser leurs politiques et d'y supprimer les incohérences pour accroître les investissements privés et encourager un plus grand engagement du secteur privé. Ils réforment les politiques macro et microéconomiques qui ont créé des obstacles à la participation du secteur privé au développement. Le Président du Ghana, Nana Akufo-Addo, a fait remarquer que les secteurs public et privé « doivent coopérer davantage et intelligemment pour mobiliser plus de fonds pour le succès de chacune des parties »[30]. En outre, l'ancien Président du Ghana, John Kufuor, a exhorté les dirigeants africains à construire un secteur public fort qui peut stimuler l'activité du secteur privé en vue de faire avancer le développement socio-économique du continent.[31].

D'autres obstacles entravent également le développement du secteur privé. Alors que l'Afrique a fait des progrès au cours des 10 dernières années dans la direction des entreprises en matière d'égalité des sexes, « seuls 5% des PDG du secteur privé en Afrique sont des femmes, contre 4% dans le monde. Les organisations qui comptent une plus grande proportion de femmes dans leurs conseils d'administration ont généralement des marges d'exploitation, un rendement des capitaux propres et un rendement total pour les actionnaires plus élevés » (Omarjee 2016: 1). En outre, l'émergence d'un leadership des entreprises fort en Afrique est freinée par :

- Le manque d'engagement politique et une crise de légitimité, dus en grande partie à la concentration du pouvoir politique et économique et de la richesse entre les mains d'une petite élite politique et économique bien implantée,

qui engendre la méfiance et décourage les individus de créer de nouvelles entreprises.

- Des infrastructures physiques et des moyens de transport et de communication qui font défaut ou sont obsolètes.
- Le fait que les citoyens ne participent pas de manière significative à la formulation et à la mise en œuvre des plans de développement. Par conséquent, ils ne participent pas à la création de la richesse. Cela a engendré une culture de dépendance, chacun se battant pour obtenir un morceau du gâteau national en diminution au lieu de générer davantage de richesses.
- Le fait qu'il existe très peu de sociétés cotées en Bourse. La grande majorité des entreprises sont de petites entreprises privées ou familiales (beaucoup dans le secteur informel); des sociétés d'État, des coopératives et sociétés coopératives; et des organisations communautaires.
- Le fait que l'histoire et la politique se sont conjuguées pour créer un petit nombre privilégié de sociétés qui résistent aux efforts visant à promouvoir une bonne gouvernance d'entreprise, ce qui a entraîné la faiblesse des systèmes de réglementation et de surpervision.

De nombreuses études ont exploré le rôle et l'influence du secteur privé en Afrique. Dans des rapports bien connus sur les flux financiers illicites en provenance d'Afrique, la Banque africaine de développement et *Global Financial Integrity* montrent que 1,2 à 1,3 mille milliards de dollars ont quitté l'Afrique illégalement entre 1980 et 2009 (BAD et GFI 2013a; b), l'essentiel de cet argent provenant de l'évasion fiscale. Ces études montrent que le rôle de l'industrie extractive en Afrique reste controversé et que ses pratiques en matière de leadership ont souvent créé des tensions et des suspicions entre les dirigeants politiques et ceux des entreprises (Eckert et Rweyongoza 2015; Dartey-Baah 2014).

Leadership religieux

Il existe plusieurs organisations confessionnelles en Afrique. Certaines d'elles eux ont une représentation à l'échelle du continent, tels que le Conseil africain des chefs religieux, le Symposium des conférences épiscopales d'Afrique et de Madagascar, le Conseil des églises d'Afrique, l'Organisation des églises africaines instituées, le Conseil hindou d'Afrique, le Conseil des provinces anglicanes d'Afrique, l'Assemblée spirituelle des Baha'is, l'Association des évangéliques d'Afrique, la communauté des églises et conseils chrétiens des Grands Lacs et de la Corne de l'Afrique, *Arigatou International* et l'Union des conseils musulmans de l'Afrique centrale, orientale et australe. Le rôle des organisations confessionnelles est important car leurs dirigeants assurent un leadership spirituel et moral ainsi que des services de base tels que les écoles et l'eau aux communautés locales en Afrique.

Le rôle des chefs religieux a pris de l'ampleur, reflétant la nature dynamique de la société en Afrique. Bien que la plupart des pays aient des constitutions laïques, la religion et les chefs religieux jouent un rôle influent en Afrique. Lorsque les chefs religieux s'expriment, leurs voix sont entendues. Ils ont conçu et assuré des services dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'eau et d'autres programmes de réduction de la pauvreté. En outre, les chefs religieux ont critiqué de vive voix les dictatures des pays africains. En Afrique du Sud, par exemple, des chefs religieux, dont l'Archevêque Desmond Tutu, ont contribué à mettre fin à l'apartheid. Les chefs religieux ont également apporté d'importantes contributions à la prévention des génocides, des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité.

Les chefs religieux qui ont un parler franc ont subi la colère de certains dirigeants politiques du continent. Par exemple, le Président Ougandais Yoweri Museveni a réprimandé un chef religieux pour avoir condamné la décision prise par le Parlement en 2017 de modifier la Constitution en prolongeant la durée du mandat des responsables élus du gouvernement et la durée du mandat présidentiel de cinq à sept ans: « Au lieu de travailler pour l'indépendance de l'Afrique, ils [les chefs religieux] sont toujours de mèche avec les étrangers, et encouragent ces derniers à se mêler de nos affaires… Ceci suppose qu'ils n'ont pas de mauvaises intentions, ce qui serait pire »[32]

Les chefs religieux en Afrique devraient investir dans des stratégies plus innovantes pour relever les défis de développement auxquels leurs congrégations et le continent font face. Entre le 30 juin et le 2 juillet 2014, plus de 200 chefs religieux se sont réunis à Kampala en Ouganda, dans le cadre du Sommet des chefs religieux d'Afrique, pour débattre du thème *Renforcer l'engagement des communautés religieuses dans le programme de développement pour l'après-2015 dans le contexte de l'Afrique qui monte.* Parmi les engagements pris, citons la promesse de : travailler davantage pour promouvoir la paix et la réconciliation dans les pays et les communautés confrontés à la violence; promouvoir le dialogue et la coopération interreligieux pour mettre fin à la radicalisation religieuse; veiller à ce que les groupes marginalisés et défavorisés, y compris les femmes, les enfants, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap et celles vivant avec le VIH/sida, participent à la recherche de solutions aux problèmes de développement de l'Afrique; et mettre en évidence et développer la débrouillardise de l'Afrique plutôt que rester campés sur sa pauvreté et sa misère.

Dirigeants syndicaux et autres dirigeants de la société civile

Les dirigeants syndicaux et d'autres organisations de la société civile ont contribué au développement socio-économique de l'Afrique, en dépit de multiples obstacles. Depuis l'époque précoloniale, l'organisation

et la mobilisation des personnes ont été essentielles à la promotion des intérêts des Africains. Les syndicats dans de grandes parties du continent ont mobilisé les forces populaires dans la lutte anticoloniale pour la libération. Toutefois, après les indépendances, les syndicats ont été transformés en courroie de transmission des politiques des partis au pouvoir. En échange de l'abandon de leurs libertés fondamentales, ils ont obtenu un statut sécurisé, des emplois pour leurs membres et des privilèges pour leurs dirigeants. La crise de la dette dans les années 1980 et la libéralisation économique qui a suivi ont entraîné un réveil brutal, avec des pertes d'emplois massives dans l'économie formelle et une forte diminution du nombre d'adhérents aux syndicats (Schillinger 2005 ; Minter 2014). Qui pis est, en même temps que de nombreux gouvernements affaiblissaient les syndicats, ils introduisaient également des réformes du droit du travail défavorables aux travailleurs.

Il y a cependant eu un aspect positif. En effet, la libéralisation politique croissante a créé un espace politique permettant de rompre les relations syndicales étroites et de dépendance avec le gouvernement et a ouvert la voie à l'émergence de nouveaux syndicats indépendants. Dans de nombreux pays africains, les syndicats ont joué un rôle majeur à la fin des années 80 et au début des années 90 en mobilisant des manifestations de masse et des grèves qui ont conduit au renversement de régimes autoritaires et à des transitions démocratiques (Kraus 2007). Dans d'autres pays, les grèves et manifestations organisées par les syndicats ont joué un rôle crucial dans la création progressive d'un espace politique dans lequel d'autres groupes sociaux et politiques pouvaient organiser des manifestations et former des coalitions politiques. Celles-ci se sont cristallisées dans la libéralisation politique et la démocratisation.

Les syndicats continuent, avec plus ou moins de bonheur, à protéger les droits économiques et sociaux des travailleurs et à constituer une force politique avec laquelle il faut compter dans de nombreux pays. Le mouvement syndical africain est apparu comme une force importante de lutte contre les gouvernements autocratiques et la législation anti-travailleurs. En outre, il a permis aux travailleurs de bénéficier d'avantages directs à court et à moyen terme et de repousser les frontières de la politique et des politiques économiques pour obtenir des améliorations bénéfiques à l'ensemble de la population (Minter 2014). Les syndicats sont l'une des rares organisations sociétales d'Afrique à disposer d'un nombre important de membres, de structures nationales et d'un potentiel de mobilisation des membres sur des questions sociales ou politiques (Schillinger 2005). Ceci leur permet de jouer un rôle essentiel dans la vie publique et politique pour la vitalité de la démocratie. Ils ont organisé des manifestations et des grèves, en insistant sur le fait que les travailleurs, dont le niveau de vie et les droits de syndicaliste ont souffert sous

les régimes démocratiques pour l'avènement desquels ils ont joué un important rôle (Kraus 2007), devraient également bénéficier des nouvelles politiques orientées vers le marché (Minter 2014).

En dépit de ces atouts, certains universitaires et citoyens considèrent que les syndicats et leurs dirigeants sont faibles en raison de problèmes internes. Certains dirigeants syndicaux ont été accusés d'être partisans et d'avoir été cooptés par les gouvernements. En outre, ils sont considérés comme trop enclins à faire la grève et à ne pas travailler assidûment.

D'autres dirigeants de la société civile ont également apporté des contributions significatives à la gouvernance démocratique en Afrique (Mercer 2002 ; Obadare 2005). Les organisations de la société civile ont amélioré l'environnement en vue d'un engagement politique significatif (Makumbe 1998). Dans certaines régions d'Afrique, les organisations de la société civile sont devenues une partie intégrante des cadres et processus de politique de développement qui relevaient auparavant de la compétence exclusive de l'État. L'influence des organisations de la société civile sur les politiques a été particulièrement marquée dans les processus de politiques au niveau macroéconomique initiés par les donateurs, tels que le *Structural Adjustment Participatory Review International Network* (Réseau international d'évaluation participative de l'ajustement structurel) et les Documents de stratégie de réduction de la pauvreté (Amoako 2008).

Les activités de la société civile sont passées des initiatives purement de prestation de services à des activités de plaidoyer en faveur de politiques publiques, à la suite d'initiatives mondiales telles que les Documents de stratégie de réduction de la pauvreté, les Objectifs du millénaire pour le développement et le Programme d'action d'Accra, qui ont encouragé et défini l'interface entre les gouvernements, les donateurs et les organisations de la société civile. Ils ont rendu plus audible la voix du public ainsi que ses exigences en matière de responsabilité dans la prise de décision du gouvernement. Estimant que des contrôles efficaces sur le gouvernement empêcheraient la réémergence d'un régime autoritaire, les organisations de la société civile ont, au niveau de la base, renforcé leurs capacités à contrôler l'exercice du pouvoir par ceux qui exercent un mandat local et surveillé les performances des différents organes du gouvernement, ainsi que des pouvoirs exécutif et législatif (Heinrich 2005).

Les dirigeants de la société civile en Afrique apportent une contribution importante au développement humain, en particulier dans la prestation de services de santé et d'éducation et dans l'autonomisation des citoyens. Les sociétés civiles africaines ont de plus en plus innové pour soutenir la transformation des services publics du continent, tels que les soins de santé et l'éducation (Kamstra et Knippenberg, 2013). De manière active, les dirigeants de la société civile s'emploient également à

organiser des élections transparentes, pacifiques, libres et équitables dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et ont étendu les activités de consolidation de la démocratie à un dialogue direct avec les partis politiques, en particulier lors des élections (Gershman 2004).

Néanmoins, le leadership de la société civile en Afrique reste à la périphérie de l'élaboration des politiques. Son niveau de participation directe au processus d'élaboration des politiques a manqué de cohérence, et peu d'organisations ont contribué, de manière significative, aux résultats des politiques. Plus inquiétant encore, le consensus entre les gouvernements et les organisations de la société civile reste difficile à atteindre même sur des questions fondamentales telles que la prudence budgétaire, la protection des principaux aspects de la politique économique contre les pressions politiques directes et l'institution de banques centrales et d'autres organes indépendants pouvant jouer le rôle de contre-pouvoir (Meja 2011).

Rétablissement de la confiance dans le leadership grâce aux réformes de la gestion financière et économique publique

Les réformes de la gestion des finances publiques pourraient aider à rétablir la confiance des citoyens envers leurs dirigeants politiques. Des pays comme le Ghana, le Kenya, l'Afrique du Sud, la Tanzanie et l'Ouganda ont adopté une législation en matière de gestion financière et de passation des marchés et sont devenus plus sensibilisés à l'utilisation appropriée des ressources financières. Les recettes fiscales et les autres sources de financement nationales ont été utilisées de manière plus judicieuse au service de la transformation structurelle plutôt que pour acheter une allégeance politique ou des faveurs (Padayachee et Hart, 2010).

Certains pays riches en ressources naturelles, tels que le Ghana et l'Afrique du Sud, ont signé l'Initiative pour la transparence des industries extractives afin d'accroître la transparence et la responsabilité. Certains ont conçu de nouvelles façons d'investir les revenus des ressources naturelles pour l'avenir. Par exemple, le Ghana a créé un *Heritage Fund* (fonds du patrimoine) dans le but de préserver les revenus pétroliers pour les générations futures. Le fonds est supervisé par le Comité multipartite pour l'intérêt public et la responsabilité, qui veille au respect des lois du pays en matière de gestion des recettes pétrolières. En outre, les investissements publics ont été réorientés dans certains pays pour suivre une logique de croissance économique plutôt qu'une logique politique. De plus, les distorsions des échanges et des prix ont été corrigées pour décourager la recherche de rente et l'enrichissement personnel.

Des opportunités sont apparues pour mettre en place des systèmes de gestion des finances publiques plus efficaces en

Afrique à la suite de la démocratisation et des nouvelles exigences de transparence et de responsabilité. Des efforts ont également été déployés pour améliorer l'efficacité de l'aide en veillant à ce que ceux qui gèrent l'aide puissent rendre compte. Ce nouvel accent a été renforcé par l'option « L'Afrique que nous voulons » de *l'Agenda 2063* de la Commission de l'Union africaine (2015) qui met en exergue la démocratisation et l'efficacité de l'aide ainsi que le renforcement des capacités à tous les niveaux pour parvenir au développement politique et socio-économique. Les pays africains devraient tirer parti de cette opportunité pour développer leur gestion des finances publiques afin d'atteindre les objectifs fixés.

En dépit de quelques progrès, les déficits de capacités entravent le travail des institutions de gestion des finances publiques, en raison à la fois de structures d'incitation inadéquates et du manque de capacités techniques. Cela renforce l'idée que les systèmes de gestion des finances publiques ne fonctionnent pas de manière isolée. Les aspects techniques de la gestion financière – individuel, institutionnel et organisationnel – ne peuvent pas être séparés de leur contexte de gestion et même du contexte culturel dans son ensemble. Parfois, le cadre juridique, les incitations institutionnelles et les politiques humaines en place peuvent avoir une incidence sur la réussite des efforts de renforcement des capacités » (OCDE 2006: 67).

Défis des capacités de leadership en Afrique

L'Afrique fait face à plusieurs défis en matière de développement du leadership transformateur. Tout d'abord, il y a le fait que les dirigeants politiques de tous les pays d'Afrique ne comprennent pas, avec le même degré de profondeur, les questions essentielles de développement et de transformation. Si les dirigeants aux niveaux les plus élevés comprennent généralement bien les structures et la dynamique de gouvernance nécessaires à la transformation socio-économique, ainsi que les principaux facteurs internes et externes qui conditionnent les perspectives de développement des pays, il n'en va pas toujours de même aux niveaux inférieurs.

Fragmentation idéologique

L'Afrique souffre d'une fragmentation idéologique et d'une tension permanente entre la sagesse et l'expérience endogènes et le savoir hérité du passé colonial du continent. Cette fragmentation a entraîné une grande divergence idéologique et un éloignement des racines culturelles, malgré l'engagement des dirigeants africains en faveur de l'intégration économique et une forte collaboration politique. (Lewis 1998). Cette tension se complique avec l'impact des religions (notamment le christianisme, l'islam et l'animisme) sur les valeurs idéologiques du développement. Ces différentes formes de fragmentation ont entraîné de grandes divergences idéologiques dans les

perspectives de développement et de transformation. En outre, les différentes expériences coloniales des pays continuent de façonner les relations entre les dirigeants africains.

En tant que continent colonisé par de nombreuses puissances occidentales, l'Afrique a été exposée à de multiples idéologies imposées de l'extérieur, notamment le capitalisme, le marxisme, le socialisme, l'impérialisme, le néocolonialisme, l'ethnicité, le féminisme, la démocratie, le néolibéralisme, l'apartheid, le sectarisme et le chauvinisme. L'apartheid, par exemple, a fragmenté l'Afrique du Sud en groupes raciaux et ethniques et a mis en place une hiérarchie raciale autoritaire qui affecte tous les aspects de la vie sociale et concentre le pouvoir politique, économique et militaire entre les mains de l'État contrôlé par les Afrikaners (Herbst, 2000). La fragmentation idéologique a été exacerbée par la mondialisation à travers des informations jusqu'ici indisponibles sur Internet sur plusieurs idées et philosophies, et par de nouvelles menaces de terrorisme et d'extrémisme religieux, qui présentent des risques graves pour la vie et les biens (Herbst, 2000).

Axées autour des idéologies libérales et marxistes, les divergences idéologiques entre les dirigeants africains ont été particulièrement prononcées pendant la période de la guerre froide. Le déclin du communisme a réduit l'ampleur de cette fragmentation mais ne l'a pas éradiquée. Les anciennes divergences idéologiques entre les dirigeants africains au cours de la guerre froide se sont apaisées, mais elles jettent de l'ombre sur la manière dont on entrevoit l'avenir de l'Afrique. Ceci ressort plus nettement lorsqu'on considère les questions liées à la démocratie et la nature des régimes civils ou militaires (Lewis 1998).

Cette fragmentation idéologique est renforcée par les différences du rôle de la culture dans le développement des pays. Les pays ayant un héritage anglophone, francophone ou lusophone se distinguent de cette manière dans leurs cultures nationales. Ces racines culturelles sont beaucoup plus profondes dans les pays anglophones et lusophones que dans les pays francophones. La politique française d'assimilation enseignait à leurs sujets qu'en adoptant la langue et la culture françaises, ils pourraient éventuellement devenir français. En conséquence, les actions des dirigeants africains ne s'appuient que faiblement sur les valeurs locales qui devraient les guider. Cette absence de système de valeurs reflète également le caractère artificiel des États africains, dont les habitants ont une origine et une histoire liées, parfois sur fond de conflict, à d'autres entités politiques (comme le Tchad et le Soudan, l'Érythrée et l'Éthiopie). Cela se traduit par d'importants conflits ethniques aux frontières, ce qui compromet les efforts visant à créer des valeurs locales en tant que base fondamentale du développement durable (Dia 1996; Lewis 1998).

Étant donné d'une part la fragmentation idéologique et la création artificielle

d'États qui n'entretiennent plus de liens traditionnels dans l'ensemble du continent et d'autre part les crises économiques et politiques qu'elles ont connues, les sociétés africaines sont séparées par de grands gouffres. Dans ces abîmes, de nouveaux réseaux – économiques, politiques, ethniques, liés aux femmes et aux jeunes – apparaissent de manière régulière et élargissent leur portée.

Apprentissage sélectif ou adaptif à partir d'idées et de formes institutionnelles externes

Les gouvernements africains ont été exposés à de nombreuses idées venues de l'extérieur et à des formes institutionnelles de gouvernance et de développement économique, soit comme héritages coloniaux, soit comme emprunts de l'étranger. Parmi ces idées et formes de gouvernance et de développement économique, figurent le système de gouvernance (présidentielle, parlementaire, quasi présidentielle); les politiques et programmes économiques tels que les programmes d'ajustement structurel imposés par les institutions de Bretton Woods; et des idéologies telles que le capitalisme, le socialisme, le néolibéralisme et la mondialisation. Certaines de ces idées et formes institutionnelles externes ont abouti à des résultats positifs, mais celles qui ont été imposées à l'Afrique – souvent en tant que conditionnalités des programmes d'assistance – ont manqué d'appropriation et de durabilité au niveau national et ont été mal adaptées à l'environnement africain (Herbst 2000).

En raison des idées extérieures et des formes institutionnelles de gouvernance et de développement économique auxquelles les pays africains ont été exposés, le développement politique sur le continent a souvent été influencé par de mauvais styles de leadership politique, qui ont été institutionnalisés au fil du temps, dans le cadre de la culture politique du système africain. Certes, ces mêmes défauts se retrouvent également dans des systèmes hors de l'Afrique, mais leur ampleur et leur impact sur l'évolution socio-économique et politique du continent ont été particulièrement pernicieux. Ces mauvais styles de leadership se répartissent en trois catégories de base: le leadership inconstitutionnel (exprimé comme la poursuite de l'intérêt personnel et le maintien au pouvoir à tout prix); le leadership politique qui ne veut pas rendre compte (favoritisme, néo-patrimonialisme, corruption et détournement des ressources de l'État); et des systèmes politiques multiculturels faibles (exclusion et ethnicisation, qui ont jeté les bases du tribalisme politique, lequel a encouragé le clientélisme et la politique néo-patrimoniale) (Alemazung 2011 ; Dartey-Baah 2014).

Le défi qui se pose aux dirigeants africains est donc de pouvoir trouver le juste milieu entre les valeurs des sociétés africaines et les dispositifs de gouvernance que les pays africains doivent adopter et non de les considérer comme incompatibles.

Faiblesse et inefficacité du secteur public et de ses institutions

La faiblesse des institutions publiques a entravé le développement en Afrique. Le secteur public dans les pays africains est faible et ses résultats sont insatisfaisants, principalement en raison de conditions enracinées dans le colonialisme, de conflits politiques et du sous-développement du secteur privé et du secteur non étatique. Les institutions publiques ont souvent été incapables de mettre à disposition les règles légitimes et les capacités organisationnelles requises pour promouvoir la transformation structurelle.

De nombreuses institutions publiques en Afrique continuent de faire face à des problèmes liés à la pénurie de personnel doté des compétences requises, à la faible capacité de formulation et de mise en œuvre des politiques, au personnel non motivé en raison de conditions de service non compétitives et à la lente diffusion de la technologie pour améliorer la productivité et la compétitivité (ACBF 2017a & b; BAD 2005; UNECA 2005). Ces difficultés se traduisent par des procédures inefficaces et des relations intergouvernementales faibles, ce qui entraîne des incohérences dans les politiques et des interactions faibles entre les institutions publiques et le secteur privé.

Des approches systémiques à long terme sont nécessaires pour renforcer les capacités du secteur public à atteindre ses objectifs déclarés de réduction de la pauvreté, d'accélération de la croissance économique et de prestation de meilleurs services. C'est dans cet objectif que la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a été créée en 1991 par la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). L'ACBF appuie les initiatives de renforcement des capacités en Afrique en investissant dans des institutions de renforcement des capacités pour les acteurs étatiques et non étatiques; en fournissant une assistance technique aux projets et programmes de renforcement des capacités en vue de la formulation, de la mise en œuvre et du contrôle des politiques aux niveaux national et régional; en améliorant les connaissances et l'apprentissage et en menant des recherches sur les problèmes émergents en matière de développement et de renforcement des capacités sur le continent.

Faibles capacités de coordination des politiques

Les efforts de promotion de la coordination entre les entités gouvernementales cherchent à faciliter la synergie des politiques et à utiliser efficacement les ressources pour atteindre les objectifs partagés par plusieurs départements ministériels. La coordination de tels efforts en Afrique est entravée par l'incompatibilité des objectifs et des opérations en matière de politiques d'une entité à l'autre et par la faiblesse de la mise en œuvre de ces politiques.

En outre, il n'existe pas de stratégie africaine cohérente et coordonnée pour tirer le meilleur parti des partenariats internationaux. « Le principal obstacle aux partenariats de l'Afrique est l'absence d'une stratégie cohérente à l'égard des partenaires… En conséquence, le nombre croissant d'agences opérant en Afrique et la multiplicité des comités et groupes de coordination, de pilotage et de travail dans l'ensemble du système de l'Union africaine pose de plus en plus de sérieux défis quant à la capacité l'UA à s'acquitter de son rôle international primordial qui consiste à garantir des partenariats efficaces pour le développement de l'Afrique » (Nnadozie 2017: 1). Cette approche fragmentée des partenariats internationaux a également fourni « une marge de manœuvre à certains partenaires pour imposer à l'UA des programmes et des priorités qui ne sont pas correctement structurés pour relever systématiquement les défis de l'Afrique » (Nnadozie 2017: 1).

Ces problèmes de coordination ont conduit à la convocation de la Plate-forme de coordination du partenariat africain en décembre 2017 sous les auspices de l'ACBF. Les objectifs de la Plate-forme sont de faire en sorte que les interactions profitent à l'Afrique, de veiller à ce que la coopération avec les partenaires conduise à la diversification de l'économie et au développement durable, et de demander aux partenaires africains de soutenir l'intégration du continent dans l'économie mondiale, comme le prévoit l'Agenda 2063.

Faibles capacités de mise en œuvre

Les pays africains ont conçu des politiques et programmes suffisamment bons et ont souscrit à des stratégies de développement plus larges, notamment le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), les Objectifs du millénaire pour le développement / les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063. Toutefois, leur mise en œuvre a été faible. Comme l'a expliqué un ancien ministre des finances sud-africain (Manuel 2007) :

> L'Afrique du Sud doit se concentrer sur ses capacités de mise en œuvre et ne pas se contenter de discourir sur les bonnes politiques, mais plutôt les mettre en pratique. À l'heure actuelle, le système ne manque pas d'argent, mais bel et bien de capacités de mise en œuvre. Nous avons besoin d'un leadership de qualité dans nos institutions car nous sommes toujours la porte d'entrée de l'Afrique, comme en témoigne le fait que les sièges de nombreuses multinationales sont ici.

Compétences de domaine inadéquates

Certains chercheurs ont fait valoir que la culture des pays africains était responsable de la faiblesse des pratiques de leadership sur le continent (Leonard 1987; Jackson 2004; Bolden et Kirk 2009). D'autres affirment que les différences entre les comportements en matière d'organisations en Afrique et en Occident résultent de

différences fondamentales dans la conception du leadership plutôt que de simples échecs de gestion (Leonard 1987). D'après ces derniers, l'Afrique a envers le leadership une approche souveraine du sujet, caractérisée par le fait que les adeptes sont incapables de faire preuve de créativité et d'agir de manière indépendante (Kuada 1994). Selon ce point de vue, les subordonnés loyaux doivent protéger l'image du patron en transférant sur eux ou sur d'autres personnes la responsabilité de son échec, en dissimulant ses erreurs, ce qui donne lieu à l'émergence de dirigeants politiques dictatoriaux, à la recherche de rentes. D'autres chercheurs considèrent les systèmes et institutions faibles en Afrique comme la source du problème et estiment donc que seules des personnalités fortes peuvent inverser la tendance. Ce sont les êtres humains qui créent les systèmes – et non l'inverse. Ainsi donc, si les êtres humains ne sont pas forts, ils ne peuvent pas créer des institutions fortes.

D'autres soutiennent que le problème n'est nullement lié au caractère de l'Africain ou au système politique africain. Pour eux, le problème avec l'Afrique est simplement l'échec du leadership. C'est un manque, chez les dirigeants, de compétences appropriées – connaissances, capacités et attributs personnels nécessaires pour réussir dans un domaine particulier de travail – qui entrave le développement socio-économique et la démocratisation (Adamolekun 2011). Étant donné que la plupart des dirigeants n'avaient pas la capacité effective de gérer les affaires publiques, il a fallu se démener pour s'emparer des ressources de l'État à des fins égoïstes. Plutôt que d'être dévoué à des causes nationales, le leadership politique en Afrique a été marqué par un esprit de courte vue et on a recherché les ressources publiques pour poursuivre des projets ou un enrichissement personnels.

La crise de la gouvernance a conduit au sous-développement de l'Afrique (Banque mondiale, 1989). La croissance faible ou négative du PIB par habitant dans certains pays d'Afrique subsaharienne reflète un transfert de pouvoir par le biais de coups d'État et d'invasions militaires plutôt que par voie d'élections (tableau 3.1 ; Barka et Ncube 2012). Un grand changement dans la la capacité de leadership a toutefois commencé à se dessiner à la fin des années 90. Pour deux Vice-présidents de la Banque mondiale pour l'Afrique subsaharienne, l'amélioration

Tableau 3.1 Comment les dirigeants africains ont quitté le pouvoir entre 1960 et 2012

Décennies	Coups d'état	Élections
1960–1969	27	0
1970–1979	30	0
1980–1989	22	1
1990–2000	22	14
2000–2012	12	Plus de 50

Sources: Goldsmith 2001; Barka et Ncube 2012.

significative des perspectives de croissance de l'Afrique est due à l'avènement d'une nouvelle génération de dirigeants, d'un « nouveau modèle de pragmatisme responsable… [La] nouvelle génération des dirigeants d'Afrique [est] engagée, qualifiée et sans idéologie» et a remplacé ses prédécesseurs «autrefois largement étatistes et corrompus » (Madavo et Sarbib 1997: 112–113).

Faiblesses dans les systèmes et processus

Des faiblesses dans des systèmes et des processus aussi divers que les approvisionnements, les élections et le recrutement ont abouti à la corruption, à des litiges électoraux et à la politisation de la nomination des fonctionnaires. Dans certains cas, des institutions inefficaces, alliées à un mépris des cadres constitutionnel et juridique, ont conduit à un échec de la gouvernance et à un manque de confiance dans les institutions publiques. Les faiblesses des systèmes et des processus sont également exacerbées par la faible capacité d'exécution, perpétuant ainsi les pratiques de recherche de rente. Les faiblesses sont particulièrement évidentes là où les freins et contrepoids institutionnels sont inadéquats. La domination de l'exécutif entrave également l'émergence d'institutions fortes. Le contrôle du pouvoir exécutif est donc essentiel pour enraciner la bonne gouvernance (UNECA 2009).

Manque de données appropriées

Pour prendre des décisions fondées sur des données et basées sur des preuves, les gouvernements africains et leurs partenaires de développement ont besoin de données fiables sur les indicateurs de développement de base. Pour pouvoir déterminer si les programmes sont efficaces ou si des ressources sont affectées pour résoudre les problèmes de développement les plus urgents, ces données doivent être exactes, à jour, présentées en détail, au moment opportun et être largement disponibles. Or, ce n'est pas le cas dans beaucoup de pays africains. On dénote également un manque de culture enracinée d'utilisation de données. Cette situation entrave sérieusement la planification économique:

> La valeur économique d'un plan de développement dépend dans une large mesure de la qualité et de la fiabilité des données statistiques sur lesquelles il repose. Lorsque ces données sont faibles, peu fiables ou simplement inexistantes, comme dans de nombreux pays pauvres, l'exactitude et la cohérence interne des plans quantitatifs à l'échelle de l'économie sont fortement diminuées (Todaro 2000: 637–638).

Le Nigeria est « devenu » la plus grande économie d'Afrique en 2014 lorsque la méthode de calcul du PIB a été modifiée pour inclure une nouvelle base tous les trois ou cinq ans. Auparavant, le Nigeria ne l'avait pas fait depuis des décennies. Cela donne à penser que, pendant des années, les décisions de la plus grande économie d'Afrique

ont été fondées sur des données qui n'étaient ni crédibles, ni exactes, ni opportunes. Il en est de même de nombreux pays d'Afrique. En 2015, dans les pays d'Afrique centrale, 65% des indicateurs nécessaires pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement ont été estimés, dérivés de modèles statistiques ou mesurés avant 2010[33]

Défis de mise en réseau du leadership

La mise en réseau des dirigeants – politiques, administratifs, d'entreprises, religieux, traditionnels, syndicaux et de la société civile – n'est pas très développée, en grande partie parce que le mentorat du leadership et le renforcement des capacités ne sont pas institutionnalisés. En conséquence, il y a peu de partage des meilleures pratiques et expériences (Jallow 2014).

Cependant, la situation est en train de changer. Quelques institutions organisent des programmes pour réunir des groupes de jeunes leaders afin qu'ils profitent des idées et des éclairages des anciens dirigeants. Un exemple est le Centre de recherche et d'archives présidentielles africaines de l'Université de Boston (APARC), qui comprend un programme de « Président en résidence », des tables rondes, des journaux et des conversations privées. Sa table ronde présidentielle africaine est une réunion d'anciens chefs d'État, de décideurs et de dirigeants du secteur public[34] africains. Les participants se réunissent chaque année pour débattre des questions de croissance et de développement. L'APARC travaille actuellement avec les étudiants et le personnel des universités de 15 pays démocratiques en Afrique[35].

L'*African Leadership Network* (ALN), fondé en 2010, réunit chaque année pendant trois jours les dirigeants les plus influents du monde des affaires, des gouvernements, de la société civile et des arts, pour qu'ils s'engagent dans la mise en réseau et le développement du leadership. Les participants repartent après avoir noué de nouvelles relations puissantes, renforcé la confiance et approfondi leur compréhension de l'Afrique et des tendances qui façonnent son avenir. La mission de l'ALN consiste à nouer des relations et à promouvoir une collaboration panafricaine qui sera le moteur de la prospérité de l'Afrique. L'ALN met également fortement l'accent sur l'esprit d'entrepreunariat à travers l'*Africa Awards for Entrepreneurship,* une cérémonie annuelle de remise des prix aux meilleurs entrepreneurs africains.[36] Bien que l'ALN ait de grandes aspirations, il ne mène pas des discussions détaillées sur les questions de leadership en raison du nombre limité de dirigeants convoqués et de la courte durée des assises.

Lacunes du cadre constitutionnel et légal

Les démocraties africaines ont besoin de dirigeants capables de consolider des institutions encore faibles et fragiles, et non de dirigeants qui consacrent leur énergie à leur

propre profit en affaiblissant davantage leur pays. Pour atteindre cet objectif, les cadres constitutionnel et juridique doivent permettre et promouvoir la sélection de représentants politiques qui ont la sagesse nécessaire pour discerner le bien public et qui sont suffisamment vertueux pour le poursuivre. Cela nécessite la modification de ces cadres afin d'accroître la probabilité de sélectionner des dirigeants efficaces pour l'Afrique.

Opportunités de renforcement des capacités

Outre les problèmes de capacités, le regain d'intérêt pour le leadership transformateur à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique offre des opportunités de renforcement des capacités. Beaucoup de personnes sont maintenant convaincues qu'il ne peut y avoir de transformation socio-économique et de développement en Afrique sans un leadership transformateur.

Initiatives de renforcement des capacités des partenaires de développement

On assiste à une renaissance mondiale en admettant l'importance du leadership transformateur, impulsé par de nombreux partenaires de développement parmi ceux que compte l'Afrique. Des initiatives de leadership transformateur ont été développées à la fois en Afrique et dans le monde. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'impact de ces initiatives sur le développement du leadership transformateur qui nécessite du temps, ces manifestations d'intérêt sont prometteuses pour le développement d'une culture de leadership transformateur en Afrique. Des prix sont maintenant décernés pour récompenser le mérite des personnes qui font preuve de leadership transformateur, tandis que des programmes universitaires et d'autres programmes de leadership ont été développés. Les autobiographies et biographies d'anciens dirigeants ont été acclamées par les populations. Elles ont été une source d'inspiration pour les dirigeants actuels et futurs et ont permis de documenter les meilleures pratiques, normes et qualités de leadership transformateur.

Initiatives de renforcement des capacités de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique

Le mandat de l'ACBF est de promouvoir et d'améliorer le renforcement des capacités en Afrique. Ainsi, le thème de la Stratégie 2017–2021 de l'ACBF est « Un peuple compétent et des institutions fortes pour transformer l'Afrique ». L'ACBF estime que les capacités des institutions et des dirigeants, en particulier des institutions et des dirigeants politiques, devraient être renforcées simultanément en raison de la relation symbiotique qui les unit. Et renforcer les capacités des dirigeants politiques est un premier pas important vers la réduction des tensions dans les relations entre les dirigeants politiques et les autres dirigeants. En tant qu'institution spécialisée de l'Union africaine

en renforcement des capacités, l'ACBF se concentrera sur la coordination des programmes de renforcement des capacités de leadership afin de rendre opérationnelles les recommandations du présent Rapport.

Initiatives de renforcement des capacités dans les pays africains

Les cadres constitutionnel, juridique et institutionnel du leadership transformateur existent dans tous les pays africains, mais certains d'entre eux doivent être amendés et restructurés. En outre, les pays africains ont adhéré à plusieurs initiatives mondiales et continentales sur le leadership transformateur, notamment les Objectifs de développement durable, l'Agenda 2063 et le Code de leadership africain de la Déclaration de Mombasa de 2004. Plusieurs réformes du secteur public soulignent l'engagement et l'appui qui doivent leur être apportés par les dirigeants pour leur permettre de réussir. Il y a donc une grande volonté de parvenir au leadership transformateur.

La principale question de politique est que les pays africains doivent tirer parti des opportunités offertes pour mettre en place une stratégie viable et coordonnée qui garantira que la philosophie du leadership transformateur fait l'objet d'une appropriation à tous les niveaux dans leurs pays. Cela implique un engagement et une compréhension de la part des dirigeants dans tous les secteurs, ainsi que l'appui des citoyens.

Renforcement des capacités au sein de la société civile

L'un des maillons manquants dans le leadership de l'Afrique est un cadre cohérent où doit s'opérer l'engagement de la société civile dans le développement du leadership. Il existe déjà plusieurs organisations de la société civile avec des dirigeants assez efficaces, mais elles ne se sont pas engagées dans le programme de leadership transformateur en Afrique. L'une des raisons est l'histoire des tensions entre le leadership politique et celui de la société civile, y compris le leadership syndical. Des relations harmonieuses État-société sont essentielles à la gouvernance démocratique et au développement socio-économique. Il est donc nécessaire que les dirigeants politiques tendent la main aux dirigeants de la société civile dans le cadre d'un engagement et d'un dialogue constructifs.

Principaux messages et recommandations en matière de politiques

Principaux messages

Malgré les défis auxquels sont confrontés les dirigeants à tous les niveaux en Afrique, certains progrès ont été accomplis. Le leadership transformateur est l'un des facteurs essentiels pour le succès de l'Afrique. L'Afrique doit investir sagement dans son avenir en formant des dirigeants capables de relever les défis et de faire progresser le continent et ses peuples au prochain niveau

de développement socio-économique et en mettant en place des institutions compétentes pour compléter le travail des dirigeants. À cet égard, les expériences du Botswana et de Maurice sont instructives, comme on l'a montré tout au long de ce Rapport.

Voici quelques-uns des principaux messages sur l'état et les défis du leadership transformateur en Afrique :

- Bien que le leadership dysfonctionnel soit courant en Afrique, le continent regorge de dirigeants responsables à tous les niveaux de la société qui ont besoin d'avoir du pouvoir et de l'influence pour stimuler la transformation.
- Le leadership transformateur et les institutions efficaces se renforcent et se complètent de façon mutuelle, tandis que les institutions faibles minent le leadership transformateur.
- Les dirigeants politiques ont généralement été critiqués comme étant le principal obstacle au développement socio-économique et à la gouvernance démocratique de l'Afrique. Tout en reconnaissant que le mauvais leadership est la principale cause des crises sociales, politiques et économiques de l'Afrique, les dirigeants qui ont émergé dans l'Afrique postcoloniale n'ont pas fait grand-chose pour remédier aux causes sous-jacentes du mauvais leadership.
- Pour comprendre l'émergence des types et des styles de leadership en Afrique, il est important de comprendre que les dirigeants africains ont hérité de l'ère coloniale diverses idéologies et structures qui ont conduit à une fragmentation sociale et idéologique, ainsi que des systèmes politiques hautement personnalisés et centrés autour des dirigeants
- Certains des défis auxquels sont confrontés les dirigeants politiques sont les suivants : la fragmentation idéologique ; l'adoption naïve d'idées et de formes institutionnelles externes ; la faible capacité de conception des politiques et programmes ; les faibles capacités de coordination et de mise en œuvre des politiques ; des compétences de domaine inadéquates ; des systèmes et processus de travail insuffisants ; le manque de données appropriées ; et des réseaux de dirigeants inadéquats pour partager les meilleures pratiques et expériences.
- L'on a accordé peu d'attention aux contributions des dirigeants non politiques, notamment les dirigeants administratifs, traditionnels et corporatifs. On n'a pas non plus bien tenu compte de la lenteur des progrès de la transformation de l'Afrique. Les relations entre les dirigeants politiques et les autres types de dirigeants sont influencées par les interactions entre leurs intérêts respectifs. En outre, il existe des déséquilibres de capacités entre le leadership politique et les autres formes de leadership, ces dernières étant généralement

plus expérimentées et qualifiées. Cela crée parfois des tensions et un climat d'animosité.

- Même si l'Afrique a réalisé assez de progrès dans le leadership politique, administratif, traditionnel et des entreprises, il reste encore beaucoup à faire pour progresser dans la transformation politique et socio-économique.
- Des politiques défaillantes et une culture inappropriée, la corruption et le manque de ressources et de mentorat ont ralenti le développement du leadership transformateur.

Recommandations de politiques

Cette section présente les recommandations de politiques en vue de faire progresser le leadership transformateur en Afrique par le renforcement des capacités des dirigeants, des institutions, des citoyens et des groupes défavorisés.

Renforcement des capacités des dirigeants politiques

Les dirigeants politiques donnent le ton et modèlent les comportements souhaitables pour les autres groupes de dirigeants des pays africains lors de la conception et de la mise en œuvre des politiques et de la gestion des ressources pour le développement national. Ils se sont beaucoup améliorés, surtout au sommet (présidents, vice-présidents, ministres), mais il est possible d'avoir davantage d'améliorations, en particulier parmi les parlementaires et les administrateurs locaux. La pratique actuelle consistant à organiser des retraites et des programmes d'orientation pour les dirigeants politiques avant leur prise de fonction est une approche ponctuelle et généralement inappropriée. Les partis politiques, qui fonctionnent comme des machines électorales et ne sont pas orientés vers le développement, manquent de formes institutionnalisées de développement du leadership. Dans la plupart des cas, c'est la disponibilité des ressources qui est le facteur déterminant pour occuper des postes de leadership au sein des partis. En conséquence, la majorité des politiciens assume des postes de direction sans y avoir été au préalable préparée de façon appropriée.

Pour remédier aux déficits de leadership des dirigeants politiques, les partis politiques devraient être encouragés à institutionnaliser la préparation au leadership de leurs responsables en leur enseignant les notions de base en politique, en gouvernance, en législation, en politique économique et en relations internationales. La participation à de tels programmes de développement devrait être un critère pour occuper des postes de responsabilité au sein des partis. Cette pratique devrait également commencer à transformer les partis afin qu'ils cessent d'être des machines électorales pour se tourner vers le développement et devenir des stratèges à long terme sur la manière de réaliser la transformation et le développement socio-économiques. Quelques partis politiques en Afrique ont

créé des écoles pour la formation de leurs dirigeants. Par exemple, Kwame Nkrumah du Ghana a créé l'Institut idéologique à cette fin en 1961. En août 2017, le parti d'opposition *National Democratic Congress* (Congrès démocratique national) a lancé le *Ghana Institute of Social Democracy* (Institut ghanéen de la social-démocratie) pour former et préparer les membres du parti et d'autres personnalités à la politique, à la gouvernance et à la social-démocratie.

En plus d'institutionnaliser le développement du leadership, il est nécessaire de renforcer les Constitutions, les lois et les réglementations destinées à garantir la responsabilité, la transparence et la bonne gouvernance parmi les dirigeants des nouvelles démocraties du continent. En particulier, il devrait y avoir une première sélection des candidats à différents postes où on accède par élection, surtout les postes de chefs d'État et de parlementaires. Bien que les réglementations électorales fondamentales prévoient souvent des exigences de caractère pour les candidats, ces mesures juridiques sont vagues. Par exemple, le code électoral du Bénin stipule que nul ne peut se porter candidat à la présidence s' « il n'est pas de bonne moralité et ne fait pas preuve d'une grande probité » (Code électoral du Bénin, art. 336). La Constitution du Niger (Art. 47) exige des candidats à de hautes fonctions « qu'ils aient… une bonne moralité… ». La Côte d'Ivoire exige des candidats qu'ils déposent « un certificat d'apurement des impôts » avant de se présenter aux élections. D'autres documents limitent les candidats aux personnes « jouissant de… droits civils et politiques » (Burkina Faso, Guinée, Niger). Mais aucun de ces termes n'est défini de manière à permettre aux électeurs et aux organes chargés de décider de leur éligibilité de juger du caractère d'un candidat. Dans la pratique, ces mesures sont à peine pertinentes. La plupart des nouvelles démocraties africaines exigent que seuls les élus, et non les candidats, déclarent leurs biens, sans fournir la moindre aide pour guider les électeurs ou les conseils chargés de prononcer l'éligibilité des candidats.

Demander aux candidats de déclarer leurs biens et leurs antécédents professionnels peut donner une idée du type de dirigeants qu'ils seront. Les étapes et les exigences du processus électoral doivent également être examinées, afin de garantir que des informations adéquates sont disponibles sur les qualités des candidats: honnêteté, leadership et compétences.

Renforcement des capacités pour d'autres formes de leadership

Les dirigeants administratifs, d'entreprises, traditionnels, religieux, syndicaux et de la société civile sont généralement mieux préparés que les dirigeants politiques. La formation à ces postes est en grande partie formelle ou, dans le cas du leadership traditionnel, repose sur le mentorat et le respect des valeurs, des coutumes et des pratiques traditionnelles. Alors que le leadership

d'entreprises est conditionné par la nécessité de respecter les contrats de gestion de la performance et les budgets dédiés au renforcement des capacités, les autres domaines de leadership ne le sont pas. Les gouvernements pourraient définir des allocations budgétaires pour le renforcement des capacités dans ces autres domaines de leadership afin d'assurer une plus grande uniformité des interventions de renforcement des capacités et de faire comprendre que le renforcement des capacités est essentiel.

Renforcement des capacités des institutions

Des institutions efficaces sont une condition sine qua non du leadership transformateur. Cependant, les institutions en Afrique sont généralement faibles et inefficaces. Des ressources adéquates (financières et humaines) ainsi que des nominations et des promotions fondées sur le mérite sont nécessaires pour renforcer les capacités des institutions du secteur public. Le développement d'institutions fortes et efficaces nécessite un leadership qui respecte les principes de la démocratie et de la bonne gouvernance. Dans son discours prononcé devant l'Union africaine en juillet 2015, le Président américain Obama a déclaré: «Il y a beaucoup de choses que je voudrais faire pour que l'Amérique continue de bouger. Mais la loi, c'est la loi et personne n'est au-dessus de la loi, pas même le président ». Ce message s'applique également à l'Afrique et à son besoin d'institutions fortes. Le Président Obama a également relevé que le premier Président des États-Unis, George Washington (1789–1797), avait refusé de se représenter pour un troisième mandat en 1798 – pendant les premières années de la république – malgré les acclamations populaires et s'était plutôt retiré pour défendre les principes de la démocratie et assurer une transition pacifique. Le Sud-Africain Nelson Mandela s'est comporté de la même manière (Songwe 2015).

Renforcement des capacités des groupes défavorisés

Les groupes défavorisés tels que les femmes, les jeunes et les personnes vivant avec un handicap ont été largement sous-représentés, à l'exception du Rwanda et de l'Afrique du Sud, où les femmes, par exemple, sont bien représentées au Parlement et aux postes de ministre. Dans certains cas, la sous-représentation est due à l'influence des valeurs traditionnelles et des pratiques coutumières. Dans certains pays, notamment le Ghana et le Nigeria, les femmes se plaignent d'être exclues des postes de direction et de ne pas avoir accès aux ressources en raison de la discrimination fondée sur le sexe. Dans d'autres pays africains, notamment le Bénin, le Ghana et le Rwanda, des organisations de la société civile se sont mobilisées pour soutenir les femmes en les préparant à des postes de responsabilité. Mais il reste encore beaucoup à faire.

Les gouvernements devraient veiller à ce que les femmes et les hommes aient les

mêmes chances lors des campagnes électorales, en fournissant un financement public, en donnant un accès égal aux médias publics, en fixant des limites aux dépenses de campagne et en veillant à ce que les fonds et les dépenses de campagne soient publiés. En outre:

- Les partis politiques devraient affecter un pourcentage du financement public non lié à la campagne électorale aux activités de promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, y compris la formation et la recherche.
- Les acteurs internationaux devraient fournir des ressources pour former les femmes afin qu'elles présentent leurs candidatures.

Les politiques et programmes pour la jeunesse des partis politiques doivent être davantage adaptés aux besoins des jeunes et de leur pays. Le chômage et la sous-éducation sont élevés chez les jeunes africains. Bien que tous les partis politiques aient une section jeunesse, ils n'ont pas été en mesure de préparer ou de motiver les jeunes pour occuper des postes de responsabilité. Les organisations de la société civile pourraient faire pression sur les partis politiques pour que ces derniers préparent les jeunes à des postes de responsabilité et les aident à renforcer leurs capacités dès leur arrivée au pouvoir.

Tous les pays africains ont des lois pour aider les personnes vivant avec un handicap, mais ces lois ne sont que faiblement appliquées, principalement par manque d'engagement et de priorités. Dans certains pays, notamment le Ghana, le Nigeria, le Rwanda, l'Afrique du Sud et la Tanzanie, les organisations sont récompensées pour leur accueil des personnes vivant avec un handicap. Par exemple, le Ghana alloue des fonds aux administrations locales qui prennent soin des personnes vivant avec un handicap, dans le cadre de son mécanisme de développement des districts qui est un mécanisme d'appui à la décentralisation financé par des donateurs. De telles incitations peuvent promouvoir l'élection de personnes issues de groupes défavorisés à des postes de responsabilité.

Il faut faire davantage pour aider les personnes vivant avec un handicap à participer au programme de transformation. Voici quelques suggestions:

- Les organisations de la société civile et les associations non étatiques devraient intensifier leurs activités de plaidoyer, et faire pression sur les gouvernements pour qu'ils reconnaissent les droits des personnes vivant avec un handicap et appliquent les lois anti-discrimination. Au Ghana et au Zimbabwe, la *Disabled People's International* (Organisation internationale des personnes vivant avec un handicap) et le *National Council of Persons with Disabilities* (Conseil national des personnes vivant avec un handicap) ont intensifié leurs activités de plaidoyer et persuadé le gouvernement d'accorder une plus grande attention aux besoins des personnes vivant avec un handicap.

- Il est nécessaire que les gouvernements et les politiciens manifestent une plus grande volonté et apportent un plus grand appui. En 2006, le Ghana a voté la *National Disability Act* (Loi nationale sur les personnes vivant avec un handicap) et créé le *National Council of Persons with Disabilities* (Conseil national des personnes vivant avec un handicap). En 2009, le gouvernement a intégré les questions relatives aux personnes vivant avec un handicap dans le budget national du pays, promettant une éducation gratuite à tous les enfants vivant avec un handicap. Dans certains pays, les questions d'invalidité sont une responsabilité transversale dévolue à plusieurs ministères. Par exemple, en Namibie, tous les ministères ont été chargés d'intégrer dans leurs programmes les questions relatives aux personnes vivant avec un handicap.

Renforcement des capacités des citoyens

Bien que tous les pays africains disposent d'institutions d'éducation civique, les contraintes de ressources et le manque d'appui ont mis en veilleuse l'éducation à la citoyenneté. Certains politiciens craignent même qu'une population bien éduquée, capable d'analyser les problèmes, ne compromette leurs chances d'être élus. Un budget dédié à l'éducation publique dans les pays africains, associé à un engagement clair des dirigeants politiques, pourrait commencer à inverser la tendance et à améliorer la compréhension des citoyens sur les questions de politiques.

Chapitre **4**

Enseignements tirés des études de cas par pays sur le renforcement des capacités en vue du leadership transformateur

Ce chapitre s'appuie sur des études de cas de pays pour examiner le renforcement des capacités en vue du leadership transformateur en Afrique. Il analyse les institutions, les systèmes et les processus de renforcement des capacités de leadership et évalue l'impact des stratégies de développement du leadership sur les performances socio-économiques. Il met en évidence les bonnes pratiques et les principaux défis en matière de développement du leadership transformateur, et se termine par un résumé des principaux messages et les recommandations de politiques.

L'analyse s'appuie sur 10 études de cas de pays commandées par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), notamment: la Côte d'Ivoire, l'Égypte, le Ghana, le Kenya, le Liberia, le Mozambique, la Namibie, le Nigeria, le Rwanda et l'Afrique du Sud. Ces pays représentent un éventail d'économies de différentes tailles, appartenant à différentes sous-régions, et représentant différents états de gouvernance. Les tailles des économies varient comme le montrent ces quatres exemples : Nigeria avec un PIB de 415 milliards de dollars, Égypte avec un PIB de 347 milliards de dollars, le Rwanda avec un PIB de 8 milliards de dollars et le Liberia avec un PIB de 2 milliards de dollars (FMI 2017). Tous les pays, à l'exception de deux, affichent un score supérieur à 50% sur l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (tableau 4.1). Le Ghana, la Namibie et l'Afrique du Sud figurent parmi les 10 meilleurs de l'indice, tandis que la Côte d'Ivoire, le Kenya et le Rwanda font partie des 10 premiers pays dont le score sur cet indice s'améliore depuis 2011.

Stratégies et approches nationales pour le leadership transformateur

La plupart des pays africains intègrent des cadres pour le développement du leadership transformateur et le renforcement des capacités dans les stratégies de développement nationales, les visions à long terme et les plans de trois à cinq ans. Les objectifs et les cadres de développement mondiaux et continentaux ont façonné ces stratégies de développement nationales. Les stratégies de la Côte d'Ivoire énoncent explicitement ceci:

> Le PND [Plan national de développement] 2016–2020 a prévu et intégré les initiatives sous-régionales, régionales, africaines et internationales qui contribuent à orienter les choix stratégiques et économiques de la Côte d'Ivoire. Ces initiatives concernent: (i) le programme de développement pour l'après-2015 ; (ii) l'Agenda

Tableau 4.1 **Caractéristiques des pays des études de cas, ainsi que leur score et leur classement sur l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique**

Pays	Classement par taille de l'économie parmi les pays africains (PIB nominal)	Score de l'indice de gouvernance (%)	Classement de l'indice de gouvernance	Changement du score de l'indice de gouvernance depuis 2011
Côte d'Ivoire	15	48,3	35	+8,5
Égypte	2	51,3	24	+0,5
Ghana	14	67,3	7	–0,4
Kenya	9	58,8	14	+4,3
Liberia	44	50,7	26	+0,9
Mozambique	23	52,3	21	–2,2
Namibie	29	70,4	5	+2,0
Nigeria	1	44,9	39	+0,9
Rwanda	33	60,7	11	+2,9
Afrique du Sud	3	73,0	4	+0,9

Source : FMI 2017 ; Fondation Mo Ibrahim 2015.

2063 ; (iii) la Position africaine commune (PAC) ; le programme de développement pour l'après-2015 ; (iv) le Plan d'action de l'Union africaine; (v) la Vision 2020 de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ; et (vi) le programme économique régional de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). (FMI 2016 : 6).

Les objectifs types de la stratégie nationale de développement sont : l'éradication de la pauvreté, la création d'emplois, le développement inclusif et équitable, l'accroissement de la compétitivité internationale, le développement respectueux de l'environnement, la croissance accélérée et la transformation structurelle ainsi que le renforcement des capacités de leadership en développement. Par exemple, le Plan national de développement de l'Afrique du Sud vise principalement à éliminer la pauvreté et à réduire les inégalités d'ici à 2030. La Vision 2030 du Kenya a pour objectif de transformer ce dernier en un pays à revenu intermédiaire nouvellement industrialisé, qui offre à tous ses citoyens une qualité de vie élevée, dans un environnement propre et sûr.

Les stratégies nationales de développement renferment également des éléments de renforcement des capacités de leadership explicites ou implicites (tableau 4.2).

Tableau 4.2 **Stratégies nationales de développement et capacités de leadership dans les pays des études de cas**

Pays	Stratégies nationales de développement	Principaux objecifs	Éléments de renforcement des capacités liés au leadership	Source
Côte d'Ivoire	Plan national de développement 2016–2020	Émergence de la Côte d'Ivoire d'ici à 2020 avec une base industrielle solide ; réduction de la pauvreté et croissance inclusive et équitable; amélioration de la compétitivité	Améliorer l'efficacité, la transparence, la responsabilité gouvernementales ainsi que le respect des règles et des procédures par le gouvernement ; renforcer la participation des citoyens, de la société civile et du secteur privé au processus de développement	Rapport pays du FMI No. 16/388 Déc. 2016 Documents de développement économique de la Côte d'Ivoire – Plan national de développement 2016–2020 http://www.gcpnd.gouv.ci.
Égypte	Stratégie de développement durable: Vision 2030 de l'Égypte	Une économie compétitive, équilibrée et diversifiée ; dépendante de l'innovation et des connaissances ; basée sur la justice, l'intégrité sociale et la participation ; caractérisée par un système de collaboration écologique équilibré et diversifié	Assurer une administration publique efficiente, efficace et transparente; améliorer la gestion publique, les systèmes de planification et de suivi et la gestion des ressources humaines; lutter contre la corruption; restructurer le système de la connaissance et de l'innovation	http://www.cabinet.gov.eg/English/GovernmentStrategy/Pages/Egypt%E2%80%99sVision2030.aspx
Ghana	Croissance partagée et développement de l'Agenda II du Ghana	Une société juste, libre, équitable et prospère; une économie industrialisée, inclusive et résiliente	Construire des institutions efficaces et efficientes ; moderniser le secteur public ; promouvoir la science, la technologie et l'innovation; cultiver le changement d'attitude, y compris l'éthique de travail, la recherche de l'excellence, le respect du temps, l'attention au détail, le sens de l'urgence	http://www.ndpc.gov.gh/downloads/2/

Tableau 4.2 **Stratégies nationales de développement et capacités de leadership dans les pays des études de cas** *(suite)*

Pays	Stratégies nationales de développement	Principaux objecifs	Éléments de renforcement des capacités liés au leadership	Source
Kenya	Vision 2030 du Kenya	Transformer le Kenya en un pays à revenu intermédiaire nouvellement industrialisé, offrant une qualité de vie élevée à tous ses citoyens d'ici à 2030 dans un environnement propre et sûr	Promouvoir la science, la technologie et l'innovation; mettre en place une fonction publique efficace, motivée et bien formée ; créer la Kenya School of Government afin de mener des activités de recherche et de formation sur le leadership transformateur	http://www.vision2030.go.ke/
Liberia	La vision nationale: le Liberia qui monte à l'horizon 2030	Atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire à l'horizon 2030	Promouvoir un secteur public responsable, transparent et fondé sur le mérite ; renforcer la gestion des finances publiques; renforcer les réseaux et coalitions stratégiques d'organisations de la société civile afin de promouvoir une plus grande transparence	http://governancecommissionlr.org/doc_download/AfT%20document-%20April%2015,%202013.pdf?a4705305cd27e04fb1f66830e7e0ef9d=NzE%3D
Mozambique	Stratégie nationale de développement (2015–2035)	Un pays sûr, prospère et compétitif, fondé sur un cadre de répartition équitable des revenus et sur la cohésion sociale	Créer des centres spécialisés de recherche-développement ; améliorer les institutions publiques et la coordination interinstitutionnelle	http://unohrlls.org/custom-content/uploads/2014/10/Mozambique-Report.pdf
Namibie	Cinquième Plan national de développement (2017/18–2021/22)	Croissance économique inclusive, durable et équitable ; promotion de l'industrialisation	Investir dans des compétences techniques de qualité; former des ressources humaines capables et saines ; devenir la nation la plus transparente et responsable en Afrique	http://www.npc.gov.na/?wpfb_dl=293

Tableau 4.2 **Stratégies nationales de développement et capacités de leadership dans les pays des études de cas** *(suite)*

Pays	Stratégies nationales de développement	Principaux objecifs	Éléments de renforcement des capacités liés au leadership	Source
Nigeria	Plan de reprise économique et de croissance (2017–2020)	Croissance inclusive durable et transformation structurelle de l'économie ; investissement dans les personnes ; et développement d'une économie compétitive	Construire une économie basée sur la connaissance ; donner la priorité aux emplois pour les jeunes ; développer les compétences des fonctionnaires (y compris en leadership) ; institutionnaliser les pratiques de gestion des preformances	http://nationalplanning.gov.ng/images/pub/ERGP%20document%20as%20printed.pdf
Rwanda	Vision 2020 du Rwanda (révisée en 2012)	Transformer le Rwanda en pays à revenu intermédiaire d'ici à 2020	Investir dans une bonne gouvernance et un État capable, dans le développement des ressources humaines et dans une économie fondée sur la connaissance	http://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/templates/documents/NDPR/Vision_2020_.pdf
Afrique du Sud	Notre avenir: Réalisez-le: Plan national de développement 2030	Éliminer la pauvreté et réduire les inégalités d'ici à 2030	Renforcer le développement, la démocratie et la responsabilité ; renforcer les capacités essentielles de la population et de l'État ; édifier un État compétent et tourné vers le développement; encourager un leadership fort dans l'ensemble de la société	https://www.gov.za/sites/default/files/Executive%20Summary-NDP%202030%20-%20Our%20future%20-%20make%20it%20work.pdf

Source: Étude de cas des pays.

Ces éléments apparaissent dans les initiatives ci-après : cultiver le changement de mentalité; édifier un État compétent et tourné vers le développement; renforcer les capacités essentielles de la population et de l'État; restructurer le système de connaissance et d'innovation; développer les compétences des fonctionnaires (y compris en matière de leadership); améliorer l'efficacité du gouvernement, la transparence, la responsabilité et le respect des règles et procédures; et promouvoir une bonne éthique du travail, la recherche de l'excellence, le respect du temps, l'attention aux détails et le sens de l'urgence.

Les dirigeants politiques, administratifs, d'entreprises, traditionnels, religieux et de la société civile soutiennent tous la transformation africaine. Le leadership dans le secteur public est celui auquel on accorde le plus la priorité dans les stratégies de développement nationales des pays où les études de cas ont été réalisées, comme le laisse sous-entendre la priorité accordée à l'amélioration de la gestion publique (tous les pays) et à l'« édification d'un État compétent » (Liberia, Rwanda, Afrique du Sud). Le Kenya a démontré l'importance qu'il attache au leadership transformateur en faisant du *Kenya Institute of Public Administration* (Institut d'administration publique du Kenya) une *Kenya School of Government* plus complète. Le leadership politique est explicitement considéré comme une priorité dans plusieurs stratégies de développement nationales, notamment celles du Ghana, du Rwanda et de l'Afrique du Sud.

Bien que le leadership des entreprises soit une autre préoccupation prioritaire dans de nombreux pays – à travers la reconnaissance du rôle crucial du secteur privé dans la transformation de l'Afrique -, l'État continue à jouer un rôle de premier plan. En général, le renforcement des capacités de leadership demeure un travail qui se poursuit, même si des succès ont été remportés dans certains domaines importants.

Le Rwanda est un bon exemple de la manière dont les orientations stratégiques spécifiques soulignées dans sa Vision à long terme sont intégrées dans la conception et la mise en œuvre d'un cadre de politique et de développement à moyen terme, en l'occurrence la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (EDPRS; figure 4.1). Le plan à moyen terme actuel est le deuxième (EDPRS-2) et, dans son cadre, le gouvernement s'est engagé à développer les aptitudes et compétences appropriées pour permettre aux citoyens, en particulier les jeunes, de devenir plus productifs et plus efficaces pour aider le pays à atteindre ses objectifs de développement. L'approche de la stratégie EDPRS-2, qui consiste à associer pleinement les communautés et à rechercher des solutions locales, est un élément important du renforcement des capacités. L'EDPRS-2 comprend quatre domaines thématiques, chacun comportant un certain nombre de piliers et d'actions planifiées. Les piliers et

les actions prévues fournissent le contexte pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques sectoriels.

La figure 4.1 montre comment le Rwanda traduit sa Vision 2020 en un Plan à moyen terme, en plans stratégiques sectoriels et en systèmes décentralisés de mise en œuvre et de responsabilité. Le Rwanda a entamé la phase 2 de son processus de décentralisation au cours duquel les districts, situés au troisième niveau de l'administration, conçoivent et mettent en œuvre des plans de développement de district fondés sur des plans stratégiques sectoriels, tout en tenant compte du contexte local spécifique.

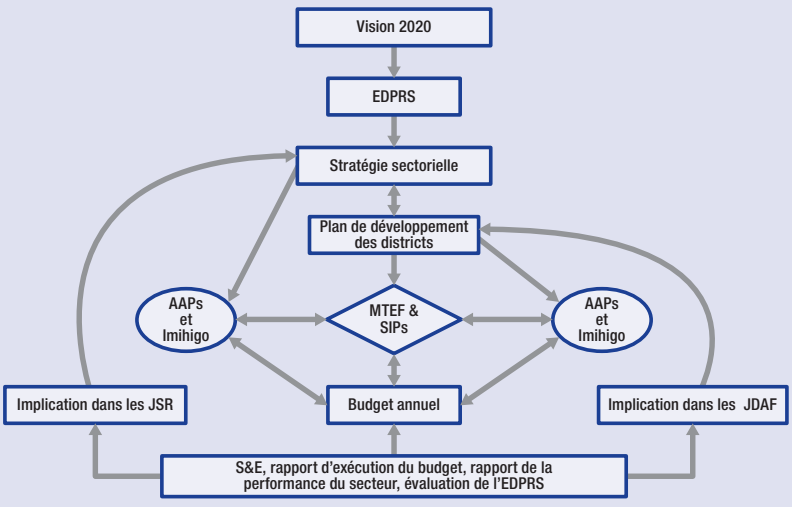
Types de programmes et d'institutions de développement du leadership

L'on a identifié trois grands types de mécanismes de renforcement des capacités de leadership: les institutions spécialisées de formation en leadership, le mentorat et l'apprentissage entre pairs.

Institutions spécialisées de formation en leadership

Les institutions spécialisées dans le renforcement des capacités de leadership constituent sans doute la plus grande des approches de développement du leadership en Afrique. Elles comprennent des centres

Figure 4.1 **Cadre de planification nationale du Rwanda**



Notes : EDPRS: Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté; PAA: Plans d'action annuels ; JDAF : Forums conjoints d'action pour le développement ; MTEF : Cadre d'évaluation à mi-parcours; JSR : Évaluations sectorielles conjointes.
Source : Étude de cas du Rwanda, citant MINAGRI (Ministère de l'Agriculture et des Ressources animales) 2017.

d'excellence en développement du leadership et de la gestion, tels que l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana, la *Kenya School of Government,* l'*Administrative Staff College* du Nigeria et la *Namibia Institute of Public Administration and Management* (Institut namibien d'administration et de gestion publiques). Ces centres offrent généralement une formation en leadership en combinant conférences, séminaires et interactions informelles entre les dirigeants, ainsi qu'un apprentissage par l'expérience qui les encourage à apprendre en réfléchissant à leurs expériences.

Le continent compte également un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur classiques qui délivrent des diplômes de master professionnel en administration publique ou en administration des entreprises, en plus des diplômes universitaires traditionnels. Parmi les pays les plus connus de l'échantillon, cinq sont cités dans le classement 2018 du *Times Higher Education World University :* l'Université du Witwatersrand (Afrique du Sud), l'Université américaine du Caire (Égypte), l'Université de Legon (Ghana), l'Université d'Ibadan (Nigeria) et l'Université de Nairobi (Kenya)[37].

Mentorat

Le mentorat est une approche de développement du leadership dans laquelle les leaders fournissent des conseils aux personnes ayant un potentiel de leadership. Le mentorat peut être formel, au sein d'un système d'employés en entreprise, ou implicite dans la structure et la dynamique d'une organisation. Le mentorat est inhérent à la dynamique de succession du leadership traditionnel dans de nombreuses régions d'Afrique. Dans certaines régions du Ghana, par exemple, les nouveaux chefs traditionnels doivent se retirer de la société pendant un à trois mois pour s'initier aux coutumes, aux valeurs et aux pratiques de la société (voir l'étude de cas du Ghana). Le mentorat est également inhérent à la structure de certains partis politiques à travers le continent. La plupart des dirigeants politiques actuels ont suivi de longues périodes d'apprentissage en leadership tout au long de leur carrière. Parmi les pays ayant fait partie des études de cas, les chefs d'État actuels de l'Égypte, du Nigeria et du Rwanda possédaient des antécédents de dirigeants des forces armées avant de se lancer dans la politique.[38] Les dirigeants de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Liberia, du Kenya, du Mozambique et de la Namibie ont longtemps exercé des responsabilités dans le secteur privé. Le président sud-africain récemment nommé a eu une longue période d'engagement en tant que dirigeant syndical durant la lutte anti-apartheid du pays et, après la transition démocratique, dans le secteur privé en tant qu'homme d'affaires prospère. Tous ces dirigeants avaient également occupé d'autres postes de responsabilité politiques avant d'assumer les plus hautes fonctions de leur pays.

Mécanismes d'apprentissage entre pairs

Les mécanismes d'apprentissage entre pairs comprennent des retraites régulières à l'intention des responsables politiques, souvent avec les plus hauts cadres de la fonction publique, pour explorer des questions stratégiques. On organise également des événements de plus grande envergure, tels que les séminaires, les ateliers et les conférences, pour faciliter l'apprentissage mutuel entre les cadres. Les mécanismes d'évaluation par les pairs gagnent en importance en Afrique, en particulier depuis la création du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs en 2003.[39]

Renforcement des capacités des dirigeants politiques

Le renforcement des capacités des dirigeants politiques n'exige en principe pas que les leaders aient reçu au préalable une éducation formelle et certains pays africains n'imposent pas d'obligation en matière d'éducation pour pouvoir prétendre à des postes plus élevés. Toutefois, de nombreux pays exigent un niveau d'éducation minimum, généralement un diplôme d'études secondaires.[40] Indépendamment des exigences constitutionnelles, la majorité des dirigeants politiques en Afrique, en particulier ceux des niveaux les plus élevés, ont reçu une éducation formelle. En outre, comme indiqué ci-dessus, la plupart des dirigeants politiques de haut niveau ont généralement suivi de longues périodes de tutelle dans d'autres cadres.

Mécanismes formels

Outre ces bases fondamentales, il existe plusieurs mécanismes formels pour éduquer et renforcer les capacités des dirigeants politiques en Afrique.

Par exemple, le parti namibien SWAPO (anciennement *South West Africa People's Organization* (Organisation du peuple du Sud-Ouest africain)) a créé en 2016 une institution de leadership politique spécialisée, la *SWAPO Party School* (École du parti de la SWAPO). L'école vise à développer la discipline et à inculquer des compétences pour faire face aux défis du 21ème siècle. Les cadres du parti sont initiés et orientés à l'école en vue de prendre au niveau national des responsabilités davantage pleines de défis et plus importantes à assumer. Dirigée par l'ancien Vice-premier ministre Markus Hausiku, l'école propose des cours de deux ans sanctionnés par une attestation et des cours de trois ans sanctionnés par un diplôme. S'il est trop tôt pour dire quel impact l'école aura sur le leadership politique namibien, la création d'une telle école est un pas dans la bonne direction.

L'Institut national d'études législatives du Nigeria, créé en 2011 avec l'appui de l'ACBF, est un mécanisme intéressant bien adapté à son contexte pour renforcer les capacités des dirigeants politiques. Il forme des parlementaires et le personnel de l'Assemblée nationale. Cette instituton était particulièrement importante car, après plusieurs décennies de régime militaire, le Nigeria devait reconstituer ou actualiser ses systèmes et

processus de gestion de la démocratie (encadré 4.1). Elle peut constituer un excellent modèle pour des pays tels que le Soudan du Sud, qui sont en train de mettre en place de nouveaux systèmes démocratiques.

Le *National Institute for Policy and Strategic Studies (NIPSS)* (Institut national des politiques et des études stratégiques du Nigeria) est une autre initiative remarquable de renforcement des capacités des responsables. C'est la plus grande institution de développement du leadership dans le pays, et ses principaux clients sont les plus hauts dirigeants du pays, dans tous les domaines: sphère politique, secteurs public et privé et société civile. NIPSS a été conçu comme un centre de haut niveau pour la réflexion, la recherche, l'apprentissage et le dialogue, avec pour objectif principal de servir de centre de réflexion politique le plus important de la nation. À ce titre, il a pour mandat de former un pool de leaders de haut niveau dotés d'une grande capacité intellectuelle qui vont, de manière

Encadré 4.1 **Nigeria : Institut national d'études législatives**

Après plus de 30 ans de régime militaire instauré en 1966 et interrompu par une brève période de démocratie en 1979–1983, le Nigeria est redevenu un régime pleinement démocratique en 1999. En raison de la longue période de régime autoritaire, les systèmes et processus de gestion de la démocratie avaient besoin d'être reconstitués. L'ACBF a aidé l'Assemblée nationale nigériane à mettre en place le Projet d'analyse et de recherche des politiques, avec deux dons de 2 millions de dollars octroyés par la Fondation en 2002 et en 2007. L'objectif du projet était de renforcer les capacités de l'Assemblée nationale à s'acquitter de ses obligations constitutionnelles en matière de législation, de représentation et de contrôle de l'exécutif. En prenant appui sur cette base, l'Assemblée nationale, toujours avec de l'aide obtenue de l'ACBF, a créé en 2011 l'Institut national d'études législatives.

L'institut a pour but de servir à la fois le Parlement fédéral et les assemblées des États fédérés Son mandat est de : dispenser une formation périodique sur les principes et pratiques démocratiques ; mener un plaidoyer en faveur de la gouvernance démocratique et des pratiques et procédures législatives ; et faciliter l'interaction entre les institutions démocratiques et la société civile. Il organise régulièrement des cours d'initiation à l'intention des parlementaires après chaque élection générale. Il facilite également une formation spécialisée périodique, au pays et à l'étranger, au profit des parlementaires, des assistants et du personnel parlementaires, ainsi que des greffiers de comité aux niveaux fédéral et régional.

Source : ACBF et étude de cas du Nigeria.

approfondie, assurer la conception et la mise en œuvre d'initiatives et de stratégies novatrices et dynamiques, essentielles au développement national. Il ambitionne d'être une institution modèle pour inculquer les plus hauts idéaux nationaux à ses diplômés. NIPSS organise des cours pour les dirigeants de haut niveau dans différents domaines; effectue des recherches sur les principaux problèmes socio-économiques, technologiques et de sécurité; et organise des séminaires et des ateliers pour les dirigeants et les potentiels leaders des secteurs étatique et non étatique.

Le mentorat est largement utilisé pour le renforcement des capacités de leadership politique sur tout le continent, même s'il n'est pas aussi bien documenté que les mécanismes de formation formels. Le mentorat politique est inhérent à la structure des partis politiques, en particulier à ceux issus des mouvements de libération du continent, qui ont servi de terrain d'entraînement aux dirigeants politiques. Par exemple, un mécanisme de mentorat faisait partie intégrante des structures de la SWAPO en Namibie et du Congrès national africain en Afrique du Sud. La succession des dirigeants a été intégrée dans les structures du parti sous la forme de ligues de jeunes, de conseils de femmes et de conseils d'anciens. L'interaction entre ces entités a assuré une articulation continue entre l'héritage et l'innovation et servi de système de contrôle précoce de la qualité du leadership (étude de cas de la Namibie).

Les mécanismes d'apprentissage entre pairs gagnent également en importance comme mécanisme de renforcement des capacités de leadership. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs est l'exemple qui inspire. Créé en 2003 par l'Union africaine, il a été conçu comme une plate-forme permettant aux dirigeants africains de partager leurs expériences, de réfléchir aux meilleures pratiques, d'identifier les carences et d'évaluer les besoins en renforcement des capacités afin de promouvoir des politiques sociales et économiques transformatrices. Les pays africains utilisent le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs pour auto-surveiller tous les aspects de leur gouvernance et de leur développement socio-économique.[41] Le Forum des gouverneurs du Nigeria et le Mécanisme d'évaluation par les pairs des États fédérés du Nigeria constituent une extension novatrice de cette approche d'apprentissage par les pairs qui pourrait être utilement adaptée à d'autres contextes nationaux (encadré 4.2).

Capacités de leadership des femmes

Les pays africains commencent à se concentrer plus profondément sur le renforcement des capacités des femmes à tous les niveaux de responsabilité. Certains pays africains ont été à l'avant-garde de l'objectif de développement mondial et continental consistant à accroître la représentation des femmes aux postes de responsabilité nationaux. À cet égard, le Rwanda est reconnu comme le leader mondial, avec près de 64% des sièges au Parlement national occupés

Encadré 4.2 **Mécanisme d'évaluation par les pairs des États fédérés du Nigeria**

Le Forum des gouverneurs du Nigeria a été créé en 1999 en tant que mécanisme non partisan de collaboration entre les 36 gouverneurs d'État du pays pour améliorer les politiques publiques, promouvoir la bonne gouvernance et partager les bonnes pratiques. Comme base d'apprentissage entre pairs, le Forum des gouverneurs a mis au point un mécanisme novateur d'évaluation par les pairs. Conçue sur le modèle du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, cette instance est la première du genre au niveau infranational en Afrique. Par le biais d'évaluations périodiques des progrès réalisés dans les politiques, plans et programmes de développement des États, les dirigeants des États du Nigeria partagent leurs expériences et renforcent des pratiques louables et novatrices. En participant aux évaluations par les pairs, les gouverneurs d'État discutent des pratiques novatrices qu'ils pourraient adapter dans leurs États et apprennent ainsi les uns des autres.

Source : Étude de cas du Nigeria.

par les femmes. Parmi les pays de l'échantillon, la Namibie et l'Afrique du Sud ont également des taux élevés de représentation féminine (environ 42%) dans les Parlements nationaux. Cependant, la majorité des pays a encore beaucoup à faire pour atteindre l'objectif de l'Agenda 2063 qui est de parvenir à la parité des sexes dans les postes de décision à tous les niveaux (tableau 4.3).

Il existe plusieurs programmes visant à renforcer les capacités de leadership des femmes et des filles sur le continent. La Côte d'Ivoire a lancé le programme « Répertoire des expertises féminines » en 2011 afin de renforcer les compétences des femmes ivoiriennes à tous les niveaux de l'enseignement et de renforcer le leadership féminin en :

- Améliorant la visibilité, la participation et le leadership des femmes dans la

Tableau 4.3 **Proportion des femmes parlementaires dans les pays des études de cas, 2016**

Pays	Proportion des femmes (%)
Rwanda	63,8
Afrique du Sud	42,0
Namibie	41,4
Mozambique	39,6
Kenya	19,7
Égypte	14,9
Ghana	10,9
Liberia	11,0
Côte d'Ivoire	9,2
Nigeria	5,6

Source : UA et al. 2017.

gestion des affaires publiques et privées à tous les niveaux.

- Fournissant au Président et aux autres décideurs des informations utiles et opportunes sur le recrutement, la nomination et la représentation de femmes hautement qualifiées.
- Identifiant les secteurs où les femmes sont sous-représentées et en prenant des mesures correctives en faveur de l'équité et de la vie sociale.
- Promouvant des réseaux de solidarité dynamiques entre les femmes.

Initié par la Présidence de la République, le programme n'a pas encore été intégré dans le cadre gouvernemental, mais il a déjà démontré sa valeur et est en bonne voie pour l'intégration dans le cadre gouvernemental (étude de cas de la Côte d'Ivoire).

Capacités de leadership des jeunes

L'impératif de former aujourd'hui les dirigeants de demain est maintenant largement reconnu sur le continent comme étant une priorité. Comme indiqué au chapitre 2, l'ancien président sud-africain, Thabo Mbeki, a signalé il y a 10 ans qu'il était impératif d'investir dans le développement d'une nouvelle génération de dirigeants pour le continent. Il a souligné la nécessité d'un effort délibéré, calculé et bien documenté (Mbeki 2006).

L'*Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls* (Académie Oprah Winfrey de leadership pour les filles) en Afrique du Sud est un bon exemple de renforcement des capacités de leadership qui cible des jeunes filles souvent doublement défavorisées parce qu'elles sont pauvres et discriminées au niveau de l'égalité des sexes. L'académie offre une éducation gratuite aux jeunes filles à fort potentiel issues de foyers pauvres et les soutient tout au long de leurs études supérieures (encadré 4.3).

Au cours des 20 dernières années, un grand nombre de programmes de leadership ont été lancés en Afrique et ailleurs pour renforcer les capacités des jeunes et éduquer la prochaine génération de dirigeants africains (une liste partielle est donnée au tableau 4.4). Il existe d'importantes différences d'approche et d'orientation, mais tous les programmes accordent la priorité au renforcement des capacités des dirigeants de demain. Quelques exemples illustrent ce point.

L'*African Leadership Institute* est unique parmi les initiatives de renforcement des capacités de leadership en ce sens qu'il se concentre sur le renforcement du leadership visionnaire et stratégique dans tout le continent. Son programme phare « *Archbishop Tutu Leadership Fellowship* » propose une expérience d'apprentissage aux multiples facettes pour des personnes à fort potentiel en milieu de carrière (âgées de 25 à 39 ans) dans l'ensemble du continent. La bourse est attribuée chaque année à 20 à 25 candidats tirés sur le volet (encadré 4.4).

Le programme de leadership présidentiel du gouvernement égyptien, qui vise à renforcer les compétences et à développer les capacités de leadership de la jeunesse

Encadré 4.3 ***Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls* (Académie Oprah Winfrey de leadership pour les filles) – Afrique du Sud**

L'*Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls* (Académie Oprah Winfrey de leadership pour les filles) est un pensionnat réservé aux filles qui a ouvert ses portes en janvier 2007 dans le but d'offrir des opportunités d'éducation et de leadership aux filles surdouées d'un point de vue académique, issues de milieux pauvres en Afrique du Sud et qui possèdent des qualités de leadership susceptibles de faire bouger les choses dans le monde. L'école ambitionne de former une nouvelle génération de dirigeantes dynamiques qui impulseront une transformation positive et durable de leurs communautés et du pays.

Son programme est conçu pour les filles de la 8ème à la 12ème année (premier cycle de l'enseignement secondaire) qui ont fait preuve d'un talent académique et d'un potentiel de leadership. L'académie est guidée par l'esprit d'*ubuntu,* qui met l'accent sur les idéaux d'humanité, de compassion et de service envers les autres. Mme Winfrey a également mis sur pied la fondation *Oprah Winfrey Leadership Academy* pour aider les diplômées dans leurs études du second cycle de l'enseignement secondaire.

La fondation fournit un financement de transition pour assurer, au niveau de l'enseignement supérieur, les frais de scolarité qui ne sont pas couverts par le Programme d'aide financière aux étudiants Sud-Africains ou par d'autres sources de bourses. Une allocation mensuelle est fournie pour aider les étudiantes à assurer leurs frais de subsistance. Un financement supplémentaire est fourni pour couvrir l'aide médicale, le transport et le mentorat. La fondation a soutenu l'admission d'étudiantes dans des universités et autres établissements d'enseignement supérieur en Afrique du Sud et aux États-Unis. En plus de couvrir un éventail de dépenses liées aux études supérieures, la fondation confie chaque élève à un mentor qui lui fournit conseils et assistance tout au long de sa vie scolaire. Ce système complet de conseil et de soutien accompagne les filles de la fin du secondaire à l'université et les prépare au monde du travail.

Source: https://www.owla.co.za/. Visité le 10/11/17.

égyptienne, est un autre exemple de renforcement des capacités de leadership axé sur les jeunes. Il utilise plusieurs méthodes d'apprentissage, notamment des conférences animées par d'illustres invités, des activités de service communautaire et des visites sur le terrain. Destiné aux leaders potentiels, le programme couvre des thèmes en affaires, en administration publique et en sciences politiques (encadré 4.5).

Renforcement des capacités de leadership du secteur public

Le renforcement des capacités de leadership dans le secteur public commence par l'éducation formelle. Un diplôme universitaire

Tableau 4.4 **Quelques initiatives de développement de leadership centrées sur les jeunes en Afrique et à l'étranger**

Initiative/ Institution	Année de création	Objectifs
Sponsor africain		
Archbishop Tutu Leadership Program of the African Leadership Institute (AFLI)	2003	Cherche à renforcer les capacités et les aptitudes des leaders émergents à potentiel élevé en milieu de carrière (25 à 39 ans) en les dotant de compétences et de la conscience de soi nécessaires pour diriger efficacement. Processus de sélection ouvert à la concurrence
African Leadership Initiative (ALI)/ Aspen Global Leadership Network	2003	Cherche à former la prochaine génération de dirigeants africains fondés sur des valeurs, qui non seulement transmettront des connaissances et partageront des opinions, mais guideront également leur pays avec intégrité.
Africa 2.0	2010	Organisation de plaidoyer de la société civile panafricaine composée de dirigeants africains émergents et bien établis partageant une même vision pour l'Afrique et un engagement en faveur de solutions durables qui favoriseront la transformation du continent. Basé sur le volontariat.
African Leadership Network (ALN)	2010	Plate-forme de mise en réseau payante. Communauté des leaders les plus dynamiques et les plus influents travaillant pour créer un changement en Afrique. La communauté ambitionne de faire progresser la prospérité de l'Afrique en renforçant les relations entre les dirigeants afin d'encourager la collaboration
Youth Program and Youth Dialogue of the Mandela Institute of Development Studies	2014	Le programme de la jeunesse est conçu pour renforcer la qualité de l'engagement des jeunes dans les processus politiques et de gouvernance électorale en Afrique. Le Youth Dialogue (Dialogue Jeunesse) est un rassemblement annuel de jeunes dirigeants africains qui ont fait preuve d'engagement en faveur du développement de l'Afrique, d'implication pratique dans les élections et la gouvernance, et de capacités à mobiliser d'autres jeunes pour atteindre un objectif défini.
Thabo Mbeki African Leadership Institute (TMali)	2010	Plate-forme pour préparer les agents de changement à relever les défis africains et à y trouver des solutions. L'institut joue également un rôle important dans l'initiation des dirigeants de demain, avec de nombreux étudiants qui prennent des initiatives pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris.
Projet de leadership des jeunes femmes	2010	Vise à renforcer le leadership des jeunes femmes dans le domaine des droits à la santé sexuelle et de reproduction. Implique plusieurs universités africaines au Botswana, au Mozambique, en Namibie, en Afrique du Sud et au Zimbabwe. Renforce les capacités de leadership et les compétences en matière de plaidoyer des jeunes femmes et contribue à créer le pool des jeunes dirigeantes de la région.

Tableau 4.4 **Quelques initiatives de développement de leadership centrées sur les jeunes en Afrique et à l'étranger** *(suite)*

Initiative/ Institution	Année de création	Objectifs
Corps de jeunes volontaires de l'UA	2010	Programme continental d'autonomisation des jeunes qui recrute et déploie de jeunes professionnels africains pour servir comme Jeunes volontaires de l'UA pendant un an dans un État membre de l'UA autre que celui dont ils sont originaires. Avec le soutien de la Fondation Ford et d'autres partenaires, la Commission de l'Union africaine (CUA) recrute, forme et déploie jusqu'à 100 jeunes Africains pour exercer leurs compétences professionnelles respectives au sein de la CUA, des Nations unies, des ministères des États membres de l'UA et des organisations de la société civile..
Building Bridges	2014	Programme de bourses auquel participent les leaders bénéficiaires de dons de la Fondation Ford et des jeunes de la région. Il rassemble des dirigeants publics établis et émergents, des décideurs et des experts de toute l'Afrique sur des questions essentielles de politiques.
Sponsor international		
Aspen New Voices Fellowship	2013	Programme de formation pour acquérir des compétences en médias, en communication et en leadership conçu pour des professionnels du développement de haut vol des pays en développement. Conçu pour amener davantage d'experts du monde en développement autour de la discussion sur le développement mondial.
Fortune Women's Mentoring Program	2006	Dans un processus de sélection ouvert à la concurrence, associe des femmes talentueuses et dirigeantes du monde entier âgées de 25 à 43 ans avec des femmes dirigeantes de haut niveau au sein des gouvernements, des entreprises, du monde universitaire, de la société civile et des médias aux États-Unis.
Young African Leaders Initiative (YALI)/ Washington Mandela Fellowship	2014	Renforce le pouvoir des jeunes de 25 à 35 ans par le biais de cours théoriques, d'une formation en leadership et de la mise en réseau. Processus de sélection ouvert à la concurrence.
Young Global Leaders with the World Economic Forum (Jeunes leaders mondiaux avec le Forum économique mondial)	2004	Communauté d'hommes et de femmes entreprenants, âgés de moins de 40 ans, qui se soucient de la société, qui agissent comme une force bénéfique pour surmonter les obstacles qui entravent le progrès. Composée de leaders de tous les horizons et de tous les groupes de parties prenantes dans la société.

Tableau 4.4 **Quelques initiatives de développement de leadership centrées sur les jeunes en Afrique et à l'étranger** *(suite)*

Initiative/ Institution	Année de création	Objectifs
Eisenhower Fellowship Africa Program (Programme de bourses Eisenhower pour l'Afrique)	2016	Identifie, renforce le pouvoir et connecte des leaders innovants âgés de 32 à 45 ans par le biais d'une expérience de fraternité transformatrice et d'un engagement continu au sein d'un réseau mondial de dynamiques agents de changement déterminés à créer un monde plus pacifique, plus prospère et plus juste.
Yale Greenburg World Fellows	2015	Cultive et renforce le pouvoir d'un réseau de dirigeants engagés dans le monde entier et déterminés à améliorer le monde.
CSC Leaders	2011	Réunit de hauts dirigeants au talent exceptionnel de tout le Commonwealth pour relever les défis, nouer des relations mondiales et développer l'intelligence culturelle nécessaire aux dirigeants de demain.
MasterCard Leadership Program	2006	Aide les jeunes d'Afrique économiquement défavorisés à trouver des opportunités pour faire sortir de la pauvreté eux-mêmes, leurs familles et leurs communautés et les amener vers une vie meilleure. Cherche à faire progresser l'apprentissage des jeunes et à promouvoir l'inclusion financière pour servir de catalyseur de la prospérité dans les pays en développement, avec un accent particulier sur l'Afrique.
Youth Action Net	1990	Basée aux États-Unis, mais avec des composantes régionales et mondiales incluant l'Afrique. Vise à renforcer et à intensifier l'impact des projets sociaux menés par des jeunes dans le monde entier grâce à ses initiatives locales et mondiales. Offre des possibilités de formation, de mentorat, de financement, de plaidoyer et de mise en réseau aux entrepreneurs sociaux âgés de 18 à 29 ans qui ont fait œuvre de pionnier dans la recherche de solutions à des problèmes mondiaux urgents..

Source : Bureau du PDG, African Leadership Institute, et compilation des auteurs.

et, dans certains cas, un diplôme de troisième cycle, est une condition préalable pour accéder au cadre de gestion de la fonction publique des pays africains. Les pays disposent également d'un éventail d'institutions et de mécanismes spécialisés pour renforcer le leadership dans le secteur public.

Instituts de formation à la gestion du secteur public

Presque tous les pays africains possèdent des institutions de formation à la gestion de premier plan dans le secteur public[42]. L'un des premiers instituts de formation est l'Institut africain de développement économique et de planification, créé en 1962

Encadré 4.4 **L'*African Leadership Institute***

L'*African Leadership Institute* (AFLI) a été créé comme organisation caritative britannique en 2003, puis en 2006 comme organisation à but non lucratif en Afrique du Sud. L'AFLI promeut le leadership efficace en Afrique en identifiant des personnes exceptionnelles qui ont fait preuve de solides capacités de leadership et en les équipant avec les compétences nécessaires pour occuper de hauts postes de responsabilité dans le continent.

Son programme phare est l'« *Archbishop Tutu Leadership Fellowship* » fondé sur les valeurs de leadership mondialement respectées de son homonyme et patron l'Archevêque Desmond Tutu. En partenariat avec la *Said Business School* de l'Université d'Oxford, AFLI offre un apprentissage de niveau mondial en matière de leadership conçu spécifiquement pour les leaders émergents d'Afrique. L'objectif est de constituer une masse critique de leaders visionnaires, stratégiques, conscients d'eux-mêmes et dotés de bons principes éthiques dans tout le continent, qui deviennent des catalyseurs de la transformation de l'Afrique. Le programme jette les bases d'un lien permanent de compréhension et de fraternité entre un groupe de pairs motivés par l'impératif de la transformation de l'Afrique.

Le principe sous-jacent de l'AFLI est que ce sont les grands dirigeants des gouvernements, des entreprises et de la société civile qui feront bouger les choses en Afrique. Si les leaders au sommet de la société ne se montrent pas excellents, tous les autres efforts aux niveaux inférieur et local n'auront pas l'impact maximal recherché. C'est l'expertise, les valeurs et la mise en réseau des hauts dirigeants qui feront bouger les choses en Afrique, et l'AFLI a pour objectif de contribuer à la mise en place de ce réseau de futurs dirigeants de haut niveau, qui seront les moteurs du succès de l'Afrique.

Source: Notes des auteurs (membre du Conseil d'administration de l'AFLI), et Dr. Jackie Chimhanzi (PDG de l'AFLI), Septembre 9, 2017

par l'Assemblée générale des Nations unies comme organe d'appui à la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique. Il collabore étroitement avec les ministères des finances, du développement économique et de la planification et avec plusieurs ministères compétents des pays africains afin de dispenser des cours spécialisés à leurs cadres et hauts fonctionnaires. En plus de son mandat principal de formation et de renforcement des capacités, l'institut mène des recherches connexes sur les politiques en matière de gestion économique et de planification du développement.

Le Ghana a créé l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana qui

Encadré **4.5** **Programme de leadership présidentiel d'Égypte**

Le programme de leadership présidentiel (PLP) d'Égypte est un programme gouvernemental qui vise à renforcer les compétences et à développer les capacités de leadership des jeunes égyptiens dans les domaines des affaires, de l'administration publique et des sciences politiques. On s'attend à ce que ce groupe de jeunes dirigeants éclairés et compétents constitue une force de réforme et de changement pour une Égypte plus radieuse.

Ce groupe de personnes intelligentes et tournées vers le monde des affaires sera exposé à un programme d'études équilibré axé sur les personnes, les compétences en communication et l'apprentissage basé sur l'expérience. PLP recherche des diplômés d'université égyptiens âgés de 20 à 30 ans dotés de compétences analytiques, d'un esprit novateur, de compétences de communication efficaces, tenaces et aptes à apprendre facilement.

Le programme a commencé à recevoir les candidatures en novembre 2015. Après avoir passé plus de 50 000 dossiers de candidats au crible, on en a retenu d'abord environ 5 000 qu'on a réduit ensuite à environ 3 000 candidats qui ont réussi les tests de compétences linguistiques en arabe et en anglais. Tous les candidats retenus ont suivi une formation de huit mois qui s'est terminée en novembre 2016. En 2017, PLP a annoncé un nouvel appel à candidatures. Il a également annoncé son intention de lancer un programme spécial de développement du leadership pour les titulaires de master et de doctorat en 2017.

Bien que l'embauche de diplômés du PLP à des postes dans la fonction publique ne soit pas un objectif direct du programme, l'Agence centrale égyptienne pour l'organisation et l'administration a déclaré en avril 2017 que les diplômés du PLP occuperont plusieurs emplois clés, notamment en tant qu'assistants des ministres.

Source: Étude de cas de l'Égypte.

a bénéficié au cours des années d'un important appui technique et financier de la part de l'ACBF. Il a également créé le *Civil Service Training Centre* (Centre de formation de la fonction publique); le *Management Development and Productivity Institute* (Institut de développement de la gestion et de la productivité); et l'*Institute of Local Government Studies* (Institut d'études sur les gouvernements locaux), entre autres. Ces institutions offrent une formation en développement de carrière à la fonction publique et aident les fonctionnaires à répondre aux besoins d'apprentissage de leurs organisations. Organisme de formation à la gestion datant de plusieurs

décennies, GIMPA est au service des gestionnaires ghanéens ainsi que de ceux venant d'autres pays africains.

La *Kenya School of Government* est un institut national phare visant à faire des recherches et à assurer des formations sur le leadership transformateur. Elle propose plusieurs programmes de leadership et de gestion destinés aux cadres supérieurs du gouvernement. Certains de ses programmes se concentrent sur le renforcement des compétences des cadres intermédiaires afin de les préparer à assumer des postes de responsabilité. Son programme de développement du leadership stratégique (SLDP) destiné aux hauts responsables de la fonction publique et du secteur privé enseigne à ces derniers comment, de gestionnaire, on devient leader. Le programme national de développement du leadership nouvellement conçu pour remplacer le SLDP, est destiné aux « *Cabinet secretaries* », aux « *Principal secretaries* », aux anciens stagiaires du SLDP, aux gouverneurs et leurs suppléants, aux membres des conseils d'administration et aux directeurs généraux, et aux hauts cadres du gouvernement central et des gouvernements des comtés. Ces programmes cherchent à relever les défis de politiques auxquels sont confrontés les plus hauts cadres de la fonction publique. Un programme particulièrement important de la *Kenya School of Government* est le *Women's Executive Leadership program* (Programme de leadership pour femmes dirigeantes) destiné aux femmes à fort potentiel qui recherchent des succès encore plus grands comme chefs d'équipe et visionnaires de l'organisation.

Le Centre égyptien de développement du leadership, résultat direct de la loi de 1991 sur le leadership de la fonction publique du pays, a été créé pour renforcer les capacités des agents publics égyptiens. Il met en œuvre des programmes de formation pour les postes de responsabilité, tient des conférences et des séminaires pour étudier et débattre des problèmes en matière de développement administratif et organise des programmes de formation pour les agents publics. Il fournit également une assistance technique et une formation à d'autres organisations afin qu'elles puissent mieux mettre en œuvre des programmes de formation localement.

La Côte d'Ivoire a mis en place le Secrétariat national du renforcement des capacités en juillet 1999 pour gérer la mise en œuvre du programme national de renforcement des capacités. Le secrétariat est chargé de formuler et de coordonner l'action gouvernementale en vue de l'amélioration des performances des secteurs public et privé et de la société civile, dans le cadre du processus de développement de la Côte d'Ivoire.

Le Rwanda applique probablement l'approche la plus cohérente pour renforcer les capacités à plusieurs niveaux. À la suite du génocide de 1994, le gouvernement rwandais a conçu et mis en œuvre avec constance un programme visant à renforcer

les capacités de leadership en vue de la transformation socio-économique du pays. L'encadré 4.6 résume l'évolution de ce processus institutionnel.

La Namibie a fait un grand pas en avant dans la réalisation de sa Vision 2030 (lancée en 2004) en accélérant ses efforts de renforcement des capacités de leadership dans le secteur public à travers la création du *Namibia Institute of Public Administration and Management* (NIPAM) (Institut namibien d'administration publique et de gestion) en 2010. Le mandat du NIPAM consiste à : offrir des formations en administration et gestion ; inculquer aux employés du secteur public des habitudes d'efficacité, d'efficience et de responsabilité ; mener des recherches opérationnelles ; et servir de think tank pour le secteur public. Son programme comprend des cours visant à renforcer les compétences en leadership transformateur (encadré 4.7). Pendant ses cinq premières années d'activités, le NIPAM a formé près de 2 000 personnes aux techniques de leadership transformateur (tableau 4.5).

Le développement du leadership dans le secteur public au Nigeria est assuré par des centres d'excellence couvrant un grand éventail de questions de leadership au niveau des cadres supérieurs. Parmi ces centres, citons le *Centre for Management Development,* l'*Administrative Staff College*

Encadré 4.6 **Rwanda: Évolution du renforcement des capacités pour la transformation socio-économique**

En 2005, le Rwanda a créé le Projet de renforcement des capacités humaines et institutionnelles au Rwanda chargé de coordonner la mise en œuvre de son Programme multisectoriel de renforcement des capacités. Ce programme constituait la réponse stratégique du pays aux déficits de capacités liés à la mise en œuvre de sa Vision 2020. En 2009, le gouvernement a créé le Secrétariat du renforcement des capacités du secteur public, organisme qui prendra la relève de la coordination des initiatives de renforcement des capacités dans le secteur public. En 2013, le Rwanda a créé le Secrétariat national du renforcement des capacités afin de guider, faciliter et coordonner les interventions de renforcement des capacités dans les secteurs public et privé et la société civile. En 2016, le secrétariat a été remplacé par le *Capacity Development and Employment Services Board* (Conseil du renforcement des capacités et des services d'emploi), dont le mandat est de coordonner et de superviser le renforcement des capacités et de donner des conseils sur la manière de faire correspondre ressources humaines et opportunités d'emploi. L'ACBF, entre autres donateurs, a appuyé les efforts de renforcement des capacités du Rwanda à divers stades depuis 2005.

Source: ACBF; https://www.acbf-pact.org/what-we-do/how-we-do-it/grants/projects-regions/eastern-southern-africa/rwanda/multi-sector-capacity; Rwanda, Capacity Development and Employment Services Board. http://cesb.gov.rw/about-cesb/cesb-background/.

Encadré 4.7 **Namibia Institute of Public Administration and Management (Institut namibien d'administration publique et de gestion)**

Le *Namibia Institute of Public Administration and Management* (NIPAM; Institut namibien d'administration publique et de gestion) a été créé en 2010 dans le cadre d'un effort plus grand visant à remédier à la pénurie de personnels qualifiés dans le pays pour les postes de responsabilité dans l'administration générale; ainsi que dans les domaines de la gestion, des finances et de la gestion de projets. L'unique but était de relever les défis que pose la prestation de services aux régions sous-développées du pays. Le mandat de NIPAM est de « transformer le secteur public namibien en un système efficace, efficient et responsable grâce au renforcement des capacités, au conseil et à la recherche, à l'excellence opérationnelle, à l'évaluation du renforcement des capacités et aux partenariats stratégiques ». Les programmes de formation et de renforcement des capacités de NIPAM renferment des modules en développement de la gestion des directeurs et hauts cadres et des cadres intermédiaires. Le programme de développement des cadres, en particulier, met l'accent sur deux concepts essentiels au leadership transformateur: d'une part la gestion du leadership et du changement, et d'autre part l'éthique et la gouvernance. Pour le programme de développement des cadres supérieurs, le NIPAM a conclu un accord de trois ans avec la *School of Public Leadership* de l'Université de Stellenbosch en Afrique du Sud. Un module de ce programme est axé sur le développement du leadership et le renforcement des capacités institutionnelles. Le programme de gestion intermédiaire comprend un module sur la transformation et l'auto-formation en leadership.

Source: Étude de cas de la Namibie.

du Nigeria et le *Public Service Institute du Nigeria* (Institut de la fonction publique). Chacune de ces institutions a des mandats spécifiques, la formation et le développement du leadership servant de lien entre elles (tableau 4.6[43]).

Contrats de performance

Sur l'ensemble du continent, les contrats de performance sont de plus en plus utilisés pour promouvoir la responsabilité du leadership du secteur public. Le Rwanda dispose depuis 2006 de l'un des systèmes de contrats de performance les plus efficaces, dénommé «Imihigo». Chaque institution du secteur public signe un contrat de performance chaque année et sa direction fixe les principaux résultats et objectifs qu'elle compte atteindre au cours de l'année. Il existe également des contrats de performance conjoints visant à encourager le secteur privé et d'autres institutions non

Tableau 4.5 **Programme de leadership transformateur du NIPAM 2010–2015**

Cours/Programme	Nombre de participants			
	2010/12	2012/14	2014/15	2010–15
Innovation, leadership et gestion du changement	34			34
Pensée stratégique et gestion	42			42
Leadership pour les directeurs d'école		35		35
Programme de gestion de haut niveau		37		37
Gouvernance d'entreprise		40	51	91
Prévention de la fraude et éthique		33	20	53
Programme de gestion des cadres supérieurs	52	143	79	274
Programme de gestion des cadres intermédiaires	114	497	458	1 069
Leadership transformateur et gestion du changement (Ministère du développement urbain et rural)			27	27
Leadership et gestion du changement, Ministry of Regional and Local Government, Housing, and Rural Development) (Ministère des gouvernements régionaux et locaux, du logement et du développement rural)			22	22
Total				1 684

Source : Étude de cas de la Namibie.

étatiques à collaborer avec les institutions du secteur public afin d'atteindre les objectifs nationaux et stratégiques du cadre de développement national. Ces contrats de performance sont conjointement évalués annuellement par les entités responsables et un organisme indépendant afin de garantir l'objectivité et la transparence. Le contrat de performance fait partie du processus de décentralisation du Rwanda (encadré 4.8). La phase actuelle met l'accent sur le renforcement des réformes et l'amélioration de la prestation de services au niveau sectoriel, ainsi que sur le renforcement du développement économique local et de la responsabilité. La Présidence a chargé le *Rwanda's Institute of Policy Analysis and Research* (Institut d'analyse et de recherche des politiques IPAR Rwanda) d'organiser une évaluation indépendante des performances du secteur public au cours de ces dernières années. L'institut a été créé en 2005 et est devenu pleinement opérationnel en 2008 avec l'appui de l'ACBF, qui continue de le soutenir.

Tableau 4.6 **Quelques institutions du secteur public du Nigeria et leurs stratégies de développement du leadership**

Institutions	Mandat	Stratégies de développement du leadership	Groupes cibles pour le leadership/ clientèle
Centre for Management Development (Centre de développement de la gestion)	Réglemente les normes et développe les compétences pour la gestion et l'administration économique des secteurs public et privé	Programmes spécialisés / ateliers, formations à court et long terme et accréditation et inscription des formateurs en gestion, et institutions de formation	Sert principalement de centre de formation pour les planificateurs économiques, les analystes des politiques économiques et les responsables du budget et des projets aux niveaux fédéral, régional et local
Administrative Staff College of Nigeria (Collège du personnel administratif)	Offre une formation de gestion de niveau supérieur	Programmes spécialisés / ateliers, formation à court et à long terme (y compris un diplôme de troisième cycle dans divers aspects du leadership et de la gestion)	Cadres supérieurs des secteurs public et privé de l'économie
Public Service Institute of Nigeria (Institut de la fonction publique)	Renforce les capacités stratégiques de la fonction publique, modernise continuellement les pratiques de gestion et renforce les compétences en leadership des fonctionnaires; renforce les capacités organisationnelles des institutions du service public	Formation en vue de la transformation, recherche et conseil en gouvernance, gestion et développement du leadership	Fonctionnaires

Source : Étude de cas du Nigeria; Sites Internet des institutions.

Renforcement des capacités de leadership du secteur privé

Dans plusieurs pays, le secteur privé est très actif pour faire avancer le programme de transformation socio-économique. Par exemple, la *Kenya Private Sector Alliance* (Alliance du secteur privé du Kenya) fondée en 2003, est passée d'une institution destinée à faire du secteur privé le moteur de la croissance et de la transformation économiques à sa phase actuelle de renforcement et d'institutionnalisation du dialogue public-privé, en lançant le *National Business Agenda* (2008–2012) (Agenda Commercial

Encadré 4.8

La politique de décentralisation du Rwanda

La politique de décentralisation du Rwanda vise cinq objectifs, notamment:

1. Permettre aux populations locales de participer à tous les aspects de la prise de décision qui les concernent. Pour ce faire, l'autorité et les ressources du gouvernement central sont transférées aux autorités locales et aux niveaux inférieurs
2. Renforcer la responsabilité et la transparence en rendant les dirigeants locaux directement responsables vis-à-vis des communautés qu'ils servent.
3. Renforcer la sensibilité de l'administration publique vis-à-vis de l'environnement local en plaçant tous les aspects de la gestion de la prestation des services au point où les services sont fournis et en permettant aux dirigeants locaux de prendre en compte l'environnement et les besoins locaux.
4. Développer des capacités durables de planification et de gestion économiques au niveau local pour servir de moteur à la réalisation des programmes de développement social, politique et économique.
5. Améliorer l'efficacité et l'efficience de la planification, du suivi et de la prestation de services en déplaçant le fardeau du gouvernement central vers les niveaux inférieurs.

Le programme de décentralisation comportait trois phases. La première phase (2001–2005) a fourni le cadre de base en matière de politiques et juridique. Les premières élections locales ont eu lieu en 2001 et depuis lors, tous les dirigeants locaux ont été élus selon les dispositions de la Constitution de 2003. La deuxième phase (2006–2010) couvrait les réformes territoriales majeures, notamment la consolidation des districts et la mise en place des gouvernements de districts comme unités essentielles pour la prestation de services et l'attribution d'un plus grand rôle aux secteurs de la prestation de services. La troisième phase (2011–2015) envisageait d'approfondir davantage la décentralisation en élargissant la gamme des services décentralisés au profit des administrations locales et en s'attaquant aux problèmes essentiels en matière de renforcement des capacités et d'autonomie fiscale et financière des niveaux locaux.

Le programme de décentralisation a entraîné des changements institutionnels profonds et rapides avec la consolidation des districts qu'il a rendus financièrement et juridiquement indépendants et responsables de la coordination de la prestation de services, bien que d'importants défis restent à relever.

Source : Adapté de Thomas (2008) et Banque mondiale (2015).

National). Ce faisant, elle sert de moteur au pilier économique de la Vision 2030 du Kenya. Elle vise à faire que le pays accède à un meilleur classement sur l'indice de facilité de faire des affaires, l'indice de compétitivité mondiale et l'indice de payeurs des pots-de-vin. En outre, l'Alliance a noué des partenariats avec le gouvernement et d'autres parties prenantes pour améliorer le classement de l'indice de développement humain du Kenya et porter la croissance du PIB de 5 à 7% d'ici à 2018 et de 7 à 10% à l'horizon 2024.

Les processus de renforcement des capacités de leadership dans le secteur privé sont similaires à ceux du secteur public, bien que l'accent soit davantage mis sur les diplômes supérieurs en gestion des entreprises tels que les MBA. L'accent est également davantage mis sur les diplômes professionnels dans des domaines tels que la comptabilité, la finance, les ressources humaines, l'assurance, la banque et les systèmes d'information en gestion. Les qualifications sont acquises dans des universités et autres établissements d'enseignement supérieur, ainsi que dans des organismes professionnels. En outre, le secteur des entreprises s'emploie systématiquement à renforcer les capacités de leadership de leur personnel par le biais de programmes d'initiation et d'orientation, de formation en cours d'emploi, de séminaires et d'ateliers. De nombreuses entreprises proposent également des stages pour permettre aux jeunes d'acquérir une grande expérience.

Le secteur privé organisé a également mis en place des plates-formes pour renforcer les capacités de leadership des entreprises au plus haut niveau et améliorer l'économie pour le développement des entreprises. Le *Nigerian Institute of Directors* (Institut nigérian des directeurs) en est un bon exemple. Conçu sur le modèle de l'UK *Institute of Directors* (Institut des directeurs du Royaume-Uni), il cherche à renforcer les capacités de leadership au sommet de l'entreprise. Les objectifs de l'institut sont les suivants:

- Fournir des solutions pratiques et efficaces pour répondre aux besoins de développement des organisations.
- Améliorer la compétence professionnelle de ses membres en tant que dirigeants d'entreprises et leaders dans le monde des affaires.
- Créer un forum actif pour ses membres et rendre leurs voix efficaces dans les affaires publiques.
- Faire enregistrer ses membres comme administrateurs et formuler et surveiller l'éthique des administrateurs en tant que professionnels.
- Éclairer et éduquer ses membres sur leurs droits et responsabilités juridiques, moraux et généraux vis-à-vis de leurs entreprises, de leurs organisations et de la société.
- Accroître la compétence et les connaissances de ses membres[44].

Le secteur des entreprises en Afrique a également soutenu de façon active les

efforts de renforcement des capacités au niveau national, y compris les capacités de leadership. L'Afrique du Sud possède le secteur privé le plus développé du continent. Ce secteur privé compte un grand nombre d'initiatives d'investissements sociaux qui promeuvent le développement du leadership (tableau 4.7). La plupart de ces initiatives visent à combler les déficits en capacités de leadership, non seulement du secteur privé, mais également à un niveau plus large.

En consultation avec le gouvernement de la Côte d'Ivoire, la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), à travers la Commission des jeunes entrepreneurs, a lancé un concours destiné aux

Tableau 4.7 **Initiatives des entreprises pour le développement du leadership en Afrique du Sud**

Entité	Description	Site Internet
Business Leadership South Africa	Un catalyseur pour la croissance inclusive, la transformation et le développement d'une société forte en Afrique du Sud	www.blsa.org.za
Fondation SAB	Fondée pour faire profiter les personnes et communautés historiquement défavorisées, principalement par le développement de l'esprit d'entrepreunariat en Afrique du Sud	www.sab.co.za/the-sab–story/sab-foundation/
Fondation Ford	Promeut l'inclusion des personnes dans les institutions politiques, économiques et sociales qui façonnent leur vie	www.fordfoundation.org/regions/southern–africa/
Fondation Old Mutual	Contribue à la transformation en Afrique du Sud grâce à des initiatives de développement socio-économique efficaces	//dogreatthings.co.za/foundation/about-us/
Fondation Cipla	Améliore les soins de santé pour le secteur public et celui des entreprises	http://www.cipla.co m/en/csr.html
Fondation Ackerman Pick n Pay	Vise à apporter une contribution mesurable au développement durable en soutenant des projets qui s'attaquent de manière durable à l'insécurité alimentaire et créent des opportunités de génération de revenus	www.picknpay.co.za/foundation
Fondation Allan Gray Orbis	Investit dans un héritage d'excellence à long terme en inspirant et en développant des individus qui deviendront des entrepreneurs responsables à fort impact, capables de façonner et de transformer l'avenir de l'Afrique australe	http://www.allangray orbis.org/about-us/

Source : Étude de cas de l'Afrique du Sud.

jeunes entrepreneurs, connu sous le nom de concours de business plans de la *CGECI Academy,* afin de former des jeunes loups du commerce et de l'industrie. Le concours vise à stimuler et à créer un cadre pour le développement de jeunes entrepreneurs innovants (encadré 4.9). Il a touché plus de 1 500 jeunes à travers le pays, dont environ 20% de femmes, et cette visibilité accrue encourage une participation encore plus grande.

Leadership de la société civile

Les processus de développement et de renforcement des capacités de leadership de la société civile sont similaires à ceux des secteurs public et privé. Une certaine éducation formelle est considérée comme une base utile pour tous les types d'organisations de la société civile. En outre, certains pays proposent des cours d'enseignement supérieur dans des domaines relevant de la société civile, telles que les études du travail ou la gestion d'organisations à but non lucratif. Cependant, dans de nombreux domaines de la société civile, tels que les syndicats, la capacité de leadership est développée en cours d'emploi et par le biais de l'apprentissage entre pairs.

Encadré 4.9 **Former la prochaine génération d'entrepreneurs en Côte d'Ivoire**

La Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) organise un concours de jeunes entrepreneurs, connu sous le nom de concours de busines plans de la *CGECI Academy,* qui fournit une plate-forme pour le développement d'entrepreneurs innovants âgés de 18 à 40 ans. Les candidats doivent avoir un business plan déjà établi ou avoir créé une entreprise âgée de moins de trois ans. Le concours identifie les personnes à haut potentiel et leur fournit un appui financier et technique pour développer ce potentiel.

Un cabinet d'audit international certifie le processus de sélection et d'évaluation. Les candidats se présentent en grand nombre (entre 400 et 700 au cours des trois dernières années) et on retient finalement 30 finalistes à l'issue d'un processus d'élimination progressive. Ces finalistes assistent à une session de formation d'une journée sur la présentation de leurs projets. Ils sont ensuite invités à présenter leurs projets devant un jury. Les six meilleurs projets reçoivent des prix ainsi qu'un appui technique et financier de la part de la CGECI et des entreprises sponsors. Les lauréats bénéficient également de l'accélérateur d'activité de la CGECI, qui offre aux entrepreneurs un éventail d'outils pratiques, de mise en réseau et de partage des connaissances. Les finalistes ont également accès au mentorat d'entreprises déjà établies.

Source : Étude de cas de la Côte d'Ivoire.

Les organisations de la société civile à travers le continent jouent un rôle important dans la promotion d'initiatives nationales de renforcement des capacités de leadership. Le Nigeria, par exemple, dispose de l'*Africa Leadership Forum* (Forum du leadership en Afrique) qui est l'une des initiatives de renforcement du leadership de la société civile les plus connues en Afrique. L'ancien président Olusegun Obasanjo l'a fondée en 1988, après avoir quitté le pouvoir comme chef militaire de l'État. L'objectif principal du forum est d'améliorer la qualité du leadership en Afrique et de contribuer à la formation de la prochaine génération de dirigeants sur le continent. Le forum a fourni le premier mécanisme panafricain permettant aux dirigeants de divers secteurs de se rencontrer et d'échanger leurs expériences afin d'améliorer leurs performances. L'*Africa Leadership Forum* a joué un rôle central dans la création de la Conférence sur la sécurité, la stabilité, le développement et la coopération, qui est devenue un programme permanent de l'Union africaine depuis 2000. Trois des initiatives de développement du leadership à but non lucratif du Nigeria visant à améliorer les capacités de leadership sont décrites dans le tableau 4.8.

L'Afrique du Sud a probablement le plus grand nombre d'initiatives de leadership en Afrique sponsorisées par la société civile qui ont un impact sur les capacités de leadership à différents niveaux. Quelques-unes d'entre elles sont décrites dans le tableau 4.9.

Leadership traditionnel

Le statut social et le rôle de leadership des dirigeants traditionnels varient considérablement en Afrique. Les systèmes de gouvernement traditionnels vont des systèmes relativement acéphales (sans chef) des tribus Karamajong (Ouganda), Talensi (Ghana) et Igbo (Nigeria) aux systèmes centralisés des tribus Asante (Ghana), Yoruba (Nigeria) et Zulu (Afrique du Sud).

Historiquement, les dirigeants traditionnels ont joué des rôles importants et variés dans les sociétés africaines, cumulant généralement les rôles de l'exécutif, du législatif, du judiciaire et de l'armée. Depuis les indépendances, toutefois, le rôle des dirigeants traditionnels a évolué de différentes manières sur le continent. Dans certains pays, tels que le Ghana, le Nigeria et l'Afrique du Sud, les dirigeants traditionnels conservent un rôle important dans la transformation socio-économique. En Afrique du Sud, par exemple, le rôle des dirigeants traditionnels est inscrit dans la Constitution où figure le Conseil des chefs traditionnels de l'Afrique du Sud (Contralesa), officiellement créé et reconnu en 1987 et qui est une voix extraparlementaire importante des chefs traditionnels.

Dans d'autres pays, le rôle des chefs traditionnels a été considérablement réduit, comme au Mozambique, où le gouvernement a aboli le pouvoir formel des dirigeants traditionnels en 1975. Ces dirigeants ont retrouvé une certaine légitimité en 2000 lorsque le gouvernement a procédé à leur

Tableau 4.8 **Quelques institutions de la société civile au Nigeria et leurs stratégies de développement du leadership**

Institutions	Mandat	Stratégies de développement du leadership	Dirigeants cibles/ clientèle
Africa Leadership Forum (Forum de leadership africain)	Renforcer les capacités et les compétences des dirigeants africains pour faire face aux défis du développement	• Fournit une plate-forme de réflexion, de dialogue et de partage d'expériences sur le leadership, • Organise des programmes de renforcement des capacités de leadership • Organise des conférences et des ateliers sur les problèmes majeurs du continent	Dirigeants de haut niveau dans tous les domaines dans l'ensemble du continent ; jeunes leaders à haut potentiel et leaders à différents niveaux
Ken Nnamani Centre for Leadership and Development (KNC; Centre Ken Nnamani pour le leadership et le développement)	Promouvoir l'excellence dans le leadership public ; promouvoir la prospérité, la gouvernance démocratique et la stabilité politique au Nigeria et dans le continent africain en formant des dirigeants créatifs, innovants, transformateurs et dotés d'un sens élevé de la morale	• Propose trois catégories d'initiatives: Programme des dirigeants émergents, Programme des directeurs, Réseau des ressources et des compétences de la diaspora • Ateliers et séminaires • Recherche • Formation spécialisée en leadership transformateur • Mentorat, bourses et stages	Jeunes Nigérians et Africains aux talents prometteurs
African Centre for Leadership, Strategy and Development (Centre africain pour le leadership, la stratégie et le développement)	Promouvoir le leadership stratégique et le développement durable en Afrique	• École de leadership • Institut de leadership • Cours de leadership pour les directeurs • Programme de formation en leadership personnalisé	Directeurs généraux et dirigeants d'organisations ; Cadres intermédiaires Autres

Source : Étude de cas du Nigeria.

Tableau 4.9 **Quelques initiatives de la société civile en Afrique du Sud**

Institutions	Mandat
Fondation Nelson Mandela	Organise des dialogues et crée des plates-formes d'engagement autour des questions essentielles pour promouvoir la justice sociale.
Institute for Transformational Leadership	Donne aux leaders émergents les moyens de faciliter la transformation durable vers des communautés saines et réconciliées, basées sur des principes bibliques.
African Leadership Foundation	Soutient le changement en Afrique en formant les dirigeants de la prochaine génération sur le continent et en les connectant entre eux.
Matthew Goniwe School of Leadership and Governance	Mène des recherches, élabore et offre des programmes de renforcement des capacités de pointe en gestion, leadership, gouvernance et perfectionnement des enseignants dans les écoles de la province.
Thabo Mbeki African Leadership Institute	Sert de plate-forme pour former des agents de changement capables de relever les défis et de résoudre les problèmes de l'Afrique. Hauts dirigeants de demain.
MAD (Make a Difference) Leadership Foundation	Forme des universitaires sélectionnés pour en faire des leaders dans leurs domaines respectifs. Offre aux universitaires ayant des talents académiques des possibilités exceptionnelles de développement du leadership grâce à une formation appropriée.
Fondation Helen Suzman	Promeut la démocratie constitutionnelle libérale par l'élargissement du débat public et la recherche.
Fondation FW de Klerk	Promeut la Constitution, la Charte des droits et l'Etat de droit. Promeut des relations intercommunautaires cordiales et l'unité nationale. Soutient les organisations de bienfaisance qui s'occupent d'enfants vivant avec un handicap ou défavorisés.
Fondation Shuttleworth	Promeut la vision d'un avenir meilleur centré sur des principes ouverts. Ambitionne de construire une société de connaissances ouverte avec des possibilités illimitées. Finance les gens pour qu'ils imaginent de nouveau le monde et la façon dont nous vivons là-dedans.
Africa Leadership Academy	Cherche à transformer l'Afrique en développant un puissant réseau de plus de 6 000 dirigeants qui travailleront ensemble pour relever les plus grands défis de l'Afrique, obtenir un très grand impact social et accélérer la trajectoire de la croissance du continent.
Frederik van Zyl Slabbert Leadership Institute	Vise à améliorer les compétences en leadership des étudiants afin que davantage de diplômés de l'Université de Stellenbosch soient capables de contribuer, en tant que leaders bien équipés, au bien-être de la société sud-africaine.

(suite)

Tableau 4.9 **Quelques initiatives de la société civile en Afrique du Sud** *(suite)*

Institutions	Mandat
Fondation RAITH	Cherche des solutions efficaces et durables à l'injustice systémique et à l'iniquité qui règnent encore en Afrique du Sud.
Afrika Leadership Development Institute	Crée des capacités de leadership de développement au sein du gouvernement local et des communautés locales et influence d'autres leaders d'opinion qui façonnent la théorie et la pratique en matière de développement du leadership dans la région.
Imkamva Youth	Donne aux apprenants issus des communautés défavorisées les connaissances, les compétences, les réseaux et les ressources nécessaires pour accéder à l'enseignement supérieur et aux opportunités d'emploi.
Fondation Tiso	Fournit des programmes d'éducation et des opportunités aux Sud-Africains.

Source : Étude de cas de l'Afrique du Sud.

réintégration afin qu'ils puissent accomplir une longue liste de tâches administratives de l'État et a remplacé le terme « chefs » (« régulos ») par celui d'« autorités communautaires ». Dans leurs nouveaux rôles, ils sont censés assumer à la fois les fonctions de représentants de la communauté et d'auxiliaires de l'administration, mais ils sont beaucoup plus reconnus comme auxiliaires de l'administration (Buur et Kyed 2006). Dans de nombreux pays, les chefs traditionnels assument des rôles subsidiaires pour les gouvernements en place, facilitant ainsi leur accès aux communautés de base et soutenant leurs ambitions politiques afin d'être maintenus en poste.

Dans le contexte contemporain de transformation socio-économique, le leadership traditionnel peut être une force à la fois positive et négative. Au Ghana, par exemple, des recherches indiquent que certaines institutions traditionnelles n'ont pas suivi le rythme d'autres institutions politiques et sociales dans le processus de transformation. Cela a souvent mis les institutions traditionnelles de leadership sous pression pour qu'elles changent. D'une part, certains aspects de la culture africaine peuvent faire obstacle au leadership transformateur dans le monde moderne, tandis que de l'autre, d'autres aspects de cette culture peuvent constituer d'excellents catalyseurs de la transformation. Il est donc important de réexaminer les traditions, de remettre en question les hypothèses qui n'ont pas été examinées depuis des siècles et de chercher à savoir empiriquement quel est l'impact des attributs culturels africains dominants sur le leadership et les performances organisationnelles dans le continent (Kuada 2010: 21).

Dans une certaine mesure, les exigences en matière de capacités pour le leadership traditionnel sont maintenant sensiblement les mêmes que celles requises pour le leadership dans le secteur public ou privé. Un certain niveau d'éducation formelle devient de plus en plus important. Aujourd'hui, il est rare qu'un dirigeant traditionnel important soit peu éduqué. L'installation de professionnels, tels que des médecins, des avocats, des banquiers ou des professeurs comme chefs traditionnels est une tendance émergente significative.

Dans certains pays, comme le Ghana et le Nigeria, les plus grands chefs traditionnels s'étaient hissés bien haut dans d'autres domaines avant d'assumer le rôle de chef traditionnel. Par exemple, l'actuel *Asantehene* (dirigeant traditionnel du royaume des Asanti au Ghana), Osei Tutu II, a obtenu un diplôme en gestion et administration publique de l'Université de Londres-Nord. À son retour au Ghana en 1989, il a créé son propre projet d'équipements d'exploitation minière. [45.] Au Nigeria, le Sultan de Sokoto est le chef religieux de la communauté musulmane du Nigeria et président général du Conseil suprême national des affaires islamiques. Son rôle de leader découle du califat de Sokoto, qui a unifié de grandes parties de l'Afrique de l'Ouest sous la loi islamique au début du 19ème siècle. Il a pris sa retraite de l'armée nigériane avec le grade de général de brigade pour occuper son poste actuel. Voir l'encadré 4.10 pour de brèves informations sur quelques-uns des principaux chefs traditionnels au Nigeria.

Malgré la solide formation scolaire et universitaire des chefs traditionnels et leur préparation rigoureuse pour assumer ce rôle traditionnel, le besoin de renforcement des capacités de leadership demeure, comme pour tous les autres dirigeants. Cette préparation est particulièrement importante en raison du chevauchement explicite et implicite des fonctions et des devoirs des représentants élus et de ceux des chefs traditionnels. Une formation supplémentaire des chefs traditionnels sur des questions telles que l'administration des terres, la gestion des conflits, la négociation et la gestion des dossiers et de la documentation devrait renforcer considérablement leur efficacité pour faire face aux multiples problèmes de développement auxquels leurs communautés sont confrontées. Une telle formation devrait être régulière et continue pour être efficace à long terme.

Au Ghana, par exemple, un projet de recherche mené en 2010 par la *University of Professional Studies* d'Accra a attiré l'attention sur le fait que de nombreux chefs traditionnels chargés de la gestion des terres avaient peu ou pas de connaissances en matière d'administration des terres ou de gestion des dossiers et de la documentation. En conséquence, l'université a créé l'*Otumfuo Centre for Traditional Leadership* (Centre Otumfuo pour le leadership traditionnel) en 2015, sous le slogan « leadership traditionnel et gouvernance continue », afin de renforcer les capacités des leaders traditionnels à prendre soin des ressources de leurs communautés et à les gérer de manière efficace et durable.

Encadré 4.10 **Références de quelques principaux dirigeants traditionnels du Nigeria**

Émir de Kano, Muhammadu Sanusi II est titulaire d'un master en sciences économiques de l'Université Ahmadu Bello et d'un diplôme en droit islamique de l'Université internationale de l'Afrique à Khartoum, au Soudan. Il a exercé à un haut niveau dans la banque et a été gouverneur de la Banque centrale du Nigeria. Entre autres reconnaissances, le magazine *Time* a inscrit Sanusi dans sa liste des 100 personnalités les plus influentes de l'année 2011.

Source : Banque centrale du Nigeria. http://www.cbn.gov.ng/AboutCBN/allgovernors.asp. Visité le 10/11/17.

Asagba d'Asaba, le professeur Joseph Chike Edozien est diplômé en médecine du *University College Dublin.* Il a été professeur et doyen de la faculté de médecine de l'Université d'Ibadan, professeur de nutrition à l'Institut de technologie du Massachusetts et professeur et chef du département de nutrition de la *School of Public Health* de l'Université de Caroline du Nord.

Source : Celebrating a royal icon. Asaba.com. http://asaba.com/his-royal-majesty-asabga-of-asaba-turns-90/. Visité le 10–11–17.

Oba du Bénin, Ewuare II est titulaire d'un diplôme en économie de l'Université du Pays de Galles et d'un MBA de l'Université Rutgers. Il a été ambassadeur du Nigeria en Angola, en Suède et en Italie.

Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Ewuare_II. Visité le 10/11/17.

Oba de Lagos, Rilwan Akiolu est diplômé en droit de l'Université de Lagos. Il a servi pendant de nombreuses années au sein de la police nigériane, atteignant le grade d'inspecteur général adjoint.

Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Rilwan_Akiolu. Visité le 10/11/17.

Sultan de Sokoto, Sa'adu Abubakar a fréquenté l'Académie de défense nigériane et a été nommé sous-lieutenant dans le corps des blindés. Il a progressé pour devenir commandant du 241ème bataillon de reconnaissance à Kaduna, et du 231ème bataillon des chars d'assaut en Sierra Leone. Il a été attaché militaire auprès du haut-commissariat du Nigeria au Pakistan. Il a pris sa retraite en 2006 avec le grade de général de brigade.

Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Sa%27adu_Abubakar. Visité le 10/11/17.

Les chefs traditionnels pourraient jouer un rôle plus important dans le renforcement des capacités de leadership sur le continent. Ils pourraient servir de formateurs dans un grand éventail de domaines, allant des approches traditionnelles du leadership aux défis du développement économique moderne. Par exemple, l'*Asantehene* du royaume des Asanti au Ghana a présenté la communication d'orientation générale lors du quatrième Forum sur le développement de l'Afrique, en octobre 2004, sur le thème « Systèmes de gouvernance traditionnels et État moderne ». Le *Kgosi Leruo Molotlegi* de la communauté Bafokeng en Afrique du Sud a également fait une communication lors du même Forum sur le thème « Le leadership traditionnel pour une Afrique en progrès »[46]. De même, le 5 octobre 2011, le Sultan de Sokoto était le conférencier lors d'un séminaire organisé par la *Harvard Divinity School* sur « Le rôle des dirigeants traditionnels du Nigeria dans la gouvernance ».[47] L'émir de Kano est bien connu pour ses conférences et discours réguliers au Nigeria et à l'étranger sur les principaux défis du développement du Nigeria et de l'Afrique[48]. Les dirigeants traditionnels jouent donc un rôle important comme mentors et leaders d'opinion sur les questions de transformation socio-économique.

Réalisations des pays en matière de leadership transformateur

Cette section met en évidence quelques réalisations clés dans le développement du leadership transformateur dans les pays des études de cas au cours des deux premières décennies du 21ème siècle. Les réalisations se situent à plusieurs niveaux: le cadre institutionnel pour la transformation ; la visualisation et la formulation des stratégies ; les problèmes techniques.

Le premier niveau, qui consiste à renforcer le cadre institutionnel global de la transformation, comprend des changements constitutionnels visant à institutionnaliser les valeurs et l'éthique du leadership transformateur. Le Kenya, par exemple, a présenté une nouvelle Constitution en 2010 qui a pour objectif de servir de fondement à l'efficacité, à l'intégrité et à la responsabilité en matière de gouvernance (encadré 4.11).

De même, dans le cadre du processus de renforcement des capacités pour concrétiser la vision à long terme du Ghana, le pays a récemment élaboré la Stratégie nationale de réforme du secteur public 2017–2027, qui identifie les principaux domaines de la réforme, notamment :

- *Les réformes transversales* qui concernent la transparence, la responsabilité et le contrôle, l'amélioration de la prestation de services, la gestion des ressources humaines, le développement institutionnel, la gestion des archives, les conditions de travail, le secteur financier, les technologies de l'information et de la communication et l'intégration des questions de genre dans la problématique du développement.
- *Les réformes spécifiques* qui touchent les agences subventionnées, les administrations locales, la fonction publique,

Encadré 4.11 **Le Kenya a institutionnalisé les valeurs de leadership dans la fonction publique**

En 2010, le Kenya a promulgué une nouvelle Constitution qui introduit un système de gouvernance décentralisé. Cette Constitution met l'accent sur la prestation de services axée sur la satisfaction du client, exécutée au moment opportun, caractérisée par la connaissance et la compétence, la courtoisie, la qualité et la facilité d'accès. La décentralisation a été suivie de réformes du secteur public fondées sur les principes d'efficacité, de respect des droits de la personne, de bonne gouvernance, d'intégrité, de transparence, de responsabilité et de développement durable.

Le chapitre 6 de la Constitution énonce le code de leadership et les valeurs attendues de tous les titulaires d'une charge publique élus et nommés. Les titulaires de charge publique doivent être des personnes intègres, prêtes à rendre compte à ceux qui leur ont confié le mandat public qu'ils exercent. Il est désormais fait obligation aux cadres supérieurs du secteur public de se soumettre à la Commission d'éthique et de lutte contre la corruption pour intégrité qui a le pouvoir de les auditer avant de leur donner quitus. Une des dispositions de la nouvelle Constitution est que tous les fonctionnaires publics doivent déclarer leurs biens.

Le Kenya dispose également d'une législation bien adaptée pour s'assurer que les agents publics sont intègres. Notamment la *Public Officer Ethics Act* (Loi sur l'éthique des agents publics) de 2003, la *Government Financial Management Act* de 2004 (Loi sur la gestion des finances publiques), la *Fiscal Management Act* de 2009 (Loi sur la gestion budgétaire), la *Ethics and Anti-corruption Act* de 2011 (Loi sur l'éthique et la lutte contre la corruption), la *Public Service Commission Act* de 2012 (Loi sur la Commission de la fonction publique), la *Public Finance Management Act* de 2012 (Loi sur la gestion des finances publiques), la *Leadership and Integrity Act* de 2012 (Loi sur le leadership et l'intégrité), la *Public Procurement and Disposal of Assets Act* de 2015 (Loi sur les marchés publics et la cession d'actifs et la *Public Service (Values and Principles) Act* de 2015 (Loi sur la fonction publique (valeurs et principes)). En outre, le Kenya a ratifié des traités et conventions internationaux qui portent sur l'engagement envers l'intégrité et la lutte contre la corruption.

Chaque ministère, département et agence d'État doit désormais disposer d'un cadre lui permettant de promouvoir les valeurs et les principes nationaux de gouvernance et d'instituer un code de conduite et d'éthique visant à renforcer le professionnalisme dans la prestation de services et à éradiquer les pratiques de corruption. La mise en œuvre est contrôlée par des contrats de performance.

Source : Étude de cas du Kenya.

les entreprises d'État et les agences de la gestion centrale.

- *Les réformes sectorielles* qui concernent la terre, le commerce, l'éducation, l'agriculture, la santé, l'énergie, le tourisme et le système juridique (étude de cas du Ghana).

Le deuxième niveau concerne le renforcement des capacités de visualisation et de formulation de stratégies, qui constituent le domaine de leadership le plus élevé dans tous les secteurs. Les principaux défis consistent à savoir comment : créer la vision appropriée et définir la stratégie ; cultiver cette vision et se connecter avec un éventail de parties prenantes ; devenir un bon acteur dans la région et dans le monde ; donner au concept de renforcement de capacités un sens nouveau et inculquer de nouvelles mentalités aux dirigeants et aux citoyens. Ce sont des compétences que les dirigeants doivent intérioriser pour être efficaces dans la conduite de la transformation. Quelques réalisations ont été enregistrées ici aussi. Les pays africains ont mis en place avec succès quelques institutions remarquables. Au Nigeria, par exemple, le National Institute for Policy and Strategic Studies (Institut national des politiques et des études stratégiques), créé il y a près de 40 ans, a formé plusieurs des hauts dirigeants du pays (encadré 4.12).

Le troisième niveau est la dimension technique, qui concerne principalement les problèmes opérationnels. Dans le secteur public, la maîtrise de ces questions est essentielle pour un État compétent. Les questions techniques sont les suivantes : comment entretenir les réseaux et la collaboration, prendre des décisions intelligentes, développer et mettre en œuvre un programme de changement, et influencer et convaincre les membres de l'équipe en vue de la réussite. Ici aussi, un certain nombre de réalisations importantes ont été enregistrées. La *Kenyan School of Government,* l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana et l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya) (ces deux derniers sont appuyés par l'ACBF) sont désormais mondialement reconnus comme des leaders dans ce domaine en Afrique (voir encadrés 4.13 et 4.14).

Impact socio-économique du leadership transformateur

S'il n'est pas simple, d'un point de vue méthodologique, d'établir un lien de causalité entre le leadership transformateur et le progrès socio-économique pris dans son ensemble, on ne saurait, sur le long terme, ne pas entrevoir un tel lien entre les deux, en particulier lorsque plusieurs réalisations visibles jalonnent le parcours.

Le Rwanda se distingue parmi les pays de l'échantillon pour avoir démontré, de la manière la plus convaincante, le lien entre les actions de leadership et le progrès socio-économique. Selon la dernière mise à jour économique de la Banque mondiale, le Rwanda en est à sa troisième décennie de croissance économique et de

Encadré 4.12 **_National Institute for Policy and Strategic Studies_ du Nigeria (Institut national des politiques et des études stratégiques)**

Le *National Institute for Policy and Strategic Studies* (NIPSS) (Institut national des politiques et des études stratégiques) du Nigeria est la plus importante institution de stratégie et de politiques du pays. Il s'adresse aux plus hauts dirigeants dans tous les domaines: sphère politique, secteur public, secteur privé et société civile. Créé par le gouvernement fédéral du Nigeria en 1979, il a été conçu comme un centre de haut niveau de réflexion, de recherche, d'apprentissage et de dialogue, destiné à servir de think tank le plus important du pays sur les politiques économiques, et à former un noyau de leaders dotés d'une grande capacité intellectuelle. On s'attend à ce que ces dirigeants affermissent la conception et la mise en œuvre d'initiatives et de stratégies novatrices et dynamiques, essentielles au développement national. Le NIPSS réunit des universitaires de haut niveau, des décideurs chevronnés, des responsables de l'armée et de la sécurité nationale ainsi qu'un grand éventail de brillants Nigérians venus de tous les horizons. Il vise à inculquer les idéaux nationaux les plus élevés et à obtenir les meilleurs résultats possibles grâce à un déploiement rationnel des ressources.

Au cours de ses 37 premières années d'existence, le NIPSS a formé environ 2 000 cadres supérieurs du gouvernement, des forces armées et du secteur privé à travers son cours destiné aux hauts responsables. Parmi ses anciens élèves figurent l'ancien chef de l'État, Ibrahim Babangida, et le champion de la lutte contre la corruption au Nigeria, Nuhu Ribadu. La plupart des directeurs généraux des structures de la fonction publique fédérale et des États du Nigeria, certains gouverneurs d'État et plusieurs chefs traditionnels importants sont également des anciens stagiaires du NIPSS.

Source : National Institute of Policy and Strategic Studies, http://www.nipsskuru.gov.ng/index.php Visité le 10/11/17.

progrès sociaux ininterrompus, fondés sur son ferme engagement en faveur d'une gestion rationnelle des ressources nationales et des principes d'une économie de marché (Gaye et al. 2017). Depuis 2000, la croissance économique a été en moyenne de près de 8% par an et la croissance du PIB par habitant de 5,6% en moyenne. Son RNB par habitant est passé de 200 dollars en 2000 à 700 dollars en 2016[49]. Le taux de pauvreté est tombé de 59% en 2000 à 39% en 2013/2014. La pauvreté extrême est tombée de 40% à 16% au cours de la même période. En conséquence, dans le classement des pays les plus pauvres au monde, le Rwanda est passé du 7ème rang en 2000 au 20ème rang en 2015. La transformation structurelle a été le principal moteur de la croissance, bien que la main-d'œuvre soit passée de l'agriculture de subsistance principalement au secteur des services plutôt qu'à l'industrie manufacturière. Le principal

Encadré **4.13** **L'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana**

L'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana (GIMPA) a été créé en 1961 comme projet conjoint du gouvernement ghanéen et du Fonds spécial des Nations unies. Initialement appelé Institut d'administration publique, il avait été créé pour former les fonctionnaires à la planification et à l'administration des services nationaux, régionaux et locaux. Depuis 2001, GIMPA s'autofinance largement.

En 50 ans, GIMPA a été transformé en un établissement d'enseignement supérieur complet qui propose des programmes de leadership, de gestion, d'administration publique et des entreprises et de technologie pour les secteurs public et privé. Ses clients sont les hommes politiques, les hauts fonctionnaires et les cadres moyens des secteurs public et privé. GIMPA est un institut de premier plan en Afrique, reconnu sur le continent et dans le monde entier. Il propose des programmes de master en administration des entreprises, en administration publique, en gestion du développement, en gouvernance et en leadership.

GIMPA offre également aux fonctionnaires une formation professionnelle de troisième cycle par le biais de deux grandes catégories de cours dispensés chaque année. La première, destinée aux professionnels en service, met l'accent sur les compétences clés en planification économique, recherche, budgétisation, approvisionnement et finance, ressources humaines, marketing et relations publiques, théorie et pratique de l'organisation, compétences administratives, droit administratif, règles et règlements de la fonction publique, et systèmes administratifs comparatifs. La deuxième catégorie comprend des cours personnalisés conçus pour répondre aux besoins spécifiques des agences. Les efforts de réforme du Ghana ont abouti récemment à d'autres offres de formation dans les domaines suivants : planification stratégique, mesure de la performance, passation des marchés et procédures de privatisation.

À l'heure actuelle, GIMPA organise un programme de formation en gestion du secteur public d'une durée d'un an au niveau du master, afin de répondre aux besoins en capacités (renforcement, rétention, utilisation et recyclage des capacités) en Afrique subsaharienne. Financé par l'ACBF, le programme est conçu pour doter les participants des pays anglophones d'Afrique de l'Ouest de compétences nécessaires pour faire face aux défis de développement critiques. Outre les travaux sur les projets, le programme de base des candidats comprend quatre modules: principes généraux et perspectives de politiques ; gestion stratégique ; gestion des ressources du secteur public ; organisations mondiales et régionales et problèmes.

Source : GIMPA, http://newsite.gimpa.edu.gh/AboutUs/history.html. Étude de cas du Ghana; ACBF.

Encadré 4.14 **L'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya**

L'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA) est un institut public autonome créé en 1997 avec l'ACBF comme partenaire principal, pour étudier la gestion macroéconomique et la planification à moyen et long terme. Sous la supervision du Ministère d'État chargé de la Planification, du Développement national et de la Vision 2030, le KIPPRA a joué un rôle essentiel dans la promotion de l'élaboration de politiques fondées sur des preuves au Kenya et la création de plates-formes permettant de parvenir à un consensus sur les priorités de développement clés reflétées dans la Vision 2030 du Kenya.

Parmi ses principaux résultats, citons le modèle macro KIPPRA–Trésor, qui aide le Ministère des finances à préparer le budget; le document sur les perspectives budgétaires, qui propose des simulations de politiques pour éclairer les plans de développement nationaux; et le Rapport économique du Kenya sur la performance de l'économie, qui est préparé et présenté au Parlement chaque année. KIPPRA a également dirigé la préparation du document de réflexion Vision 2030 du Kenya. Parmi les autres contributions de KIPPRA, on peut citer le dialogue sur les politiques en vue de la création de la *Kenya Private Sector Alliance* (Alliance du secteur privé du Kenya) et la création du *Nairobi Metropolitan Ministry.* KIPPRA forme également des dirigeants de demain grâce au *Young Professionals Program* (Programme de jeunes professionnels) qui accueille chaque année 10 à 12 jeunes brillants dans le but d'améliorer leurs compétences en matière d'analyse et de recherche en politiques publiques.

La recherche sur les politiques de KIPPRA est fortement sollicitée par les ministères et agences du gouvernement, ainsi que par les institutions nationales et internationales chargées des politiques, comme le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs. Au cours de la période 2013–2017, les résultats de recherche de KIPPRA étaient les suivants : cinq rapports économiques du Kenya, 454 rapports de recherche, 221 articles de presse, 52 publications dans des journaux scientifiques et 145 rapports de travaux commandés par des clients.

KIPPRA est reconnu à l'échelle internationale pour son appui à l'élaboration de politiques fondées sur des preuves. Il a obtenu en 2010 la certification ISO pour les normes et services de qualité et a été reconnu comme l'un des meilleurs groupes de réflexion en Afrique par le programme *Global Think Tanks* de l'Université de Pennsylvanie.

Source : LenCD 2011; Abagi 2017.

défi à long terme consiste à améliorer la productivité de l'agriculture et à créer un environnement favorable à la croissance de l'emploi dans le secteur manufacturier.

Les réalisations remarquables du Rwanda ont souvent été attribuées à son leadership visionnaire, à son intégrité et à la gouvernance efficace des ressources nationales (encadré 4.15). L'aspect le plus remarquable du leadership au Rwanda est peut-être la capacité de maintenir les trois principes clés de l'efficacité des politiques: engagement, coordination et coopération[50]. Depuis le génocide de 1994, le gouvernement est resté ferme sur son engagement à mettre en œuvre des politiques et des programmes de transformation. Ceci n'est nulle part mieux démontré que dans le programme de décentralisation du Rwanda, mis en œuvre de manière cohérente et disciplinée depuis près de deux décennies et qui a été un instrument majeur de mobilisation des ressources pour le développement économique. Cet engagement a également boosté les énergies des personnes à tous les niveaux, modifié leurs attitudes et leurs mentalités et accentué leur désir de développement personnel (Thomas 2008).

Le Rwanda est également un bon exemple dans la réalisation du leadership transformateur au niveau sectoriel, comme en témoigne le succès de son régime d'assurance-maladie à base communautaire mis en place en 1999. Après le génocide de 1994, les services de santé publique ont été assurés gratuitement avec l'appui des donateurs. À mesure que le soutien des donateurs diminuait, les frais de prestation des soins ont été réintroduits dans les établissements de santé publics et missionnaires en 1996. Il en est résulté une réduction de l'utilisation des services de santé et une perte de la sécurité financière pour la majorité des personnes. Pour relever ces défis, le gouvernement a mis à l'essai le régime d'assurance-maladie communautaire en 1999 et l'a étendu à l'échelle nationale en 2005. En un peu plus de 10 ans, le Rwanda a étendu la couverture d'assurance-maladie de moins de 7 % de la population cible en 2003 à 81 % pour cent en 2016. Le régime d'assurance-maladie est reconnu à l'échelle internationale comme un modèle pour faire progresser la couverture maladie universelle (encadré 4.16).[51] Un facteur majeur de son succès a été le leadership politique fort et cohérent du gouvernement aux plans politique et opérationnel, des plus hautes sphères au niveau local. Cela inclut une approche intégrée et une coopération entre les ministères du pays d'une part et entre le gouvernement national et les administrations locales d'autre part, sous le leadership de la Présidence[52].

Défis en matière de renforcement des capacités pour le leadership transformateur

Les pays des études de cas révèlent un certain nombre de défis en matière de leadership transformateur et de développement. Premièrement, les dirigeants

Encadré 4.15 **Leadership transformateur et développement socio-économique au Rwanda**

1. **Leadership visionnaire et stratégique.** Les dirigeants rwandais ont été efficaces non seulement dans la conception des programmes de développement, mais également dans leur mise en œuvre et dans la responsabilité. Le système de gouvernance qui soutient la décentralisation du développement a renforcé l'efficacité des accords institutionnels sectoriels et de la prestation de services. Cependant, certaines institutions ont encore besoin de renforcer leurs capacités et leurs compétences pour répondre efficacement aux nouveaux défis de la transformation en marche.
2. **Modèle de développement socio-économique inclusif.** Le modèle de développement inclusif adopté par les dirigeants rwandais actuels incarne l'objectif de développement durable consistant à « ne laisser personne à la traîne ». En vue de compléter les politiques de croissance économique inclusive, le gouvernement rwandais a également lancé plusieurs programmes de protection sociale. Ces programmes fournissent un soutien direct aux personnes vulnérables et les aident à se développer par la création d'emplois, l'éducation, la santé, la promotion de l'égalité des sexes, l'accès au financement et à la terre à des fins de production. La réduction du coefficient d'inégalité de Gini de 0,507 en 2001 à 0,447 en 2014 traduit une amélioration de l'équité dans la répartition de la richesse entre les Rwandais.
3. **Bonne gouvernance des ressources rares.** Le Rwanda est un pays sans littoral doté de ressources naturelles limitées, mais il a fait preuve d'une aptitude remarquable à bien gérer les ressources financières, humaines et environnementales disponibles. Le pays a mis en place des mécanismes de gestion des ressources naturelles tels que la *Rwanda Natural Resource Management Authority* (Autorité de gestion des ressources naturelles du Rwanda) et d'autres entités spécialisées pour garantir une utilisation et une gestion appropriées des ressources (forêts, eau, énergie, terres). En outre, le Rwanda a considérablement amélioré la qualité de la gestion des finances publiques, de la responsabilité et de la lutte contre la corruption grâce à la création de la *Rwanda Revenue Authority* (Office rwandais des recettes), du Bureau du vérificateur général, du Bureau du médiateur, du Comité de responsabilité des parlementaires et du renforcement du pouvoir des comités d'audit interne et d'appels d'offres dans les institutions gouvernementales.

Source : Étude de cas du Rwanda.

Encadré **4.16** **Assurance-maladie à base communautaire au Rwanda**

Le Rwanda a lancé le programme d'assurance-maladie à base communautaire en 1999 en réponse à l'incapacité généralisée de la plupart des gens d'accéder aux services et aux installations de santé. L'initiative a démarré dans 3 des 30 districts du pays et a été étendue aux autres districts en six ans environ. En moins de 20 ans, ce programme est devenu le principal modèle de service dans le pays et la région. Pour soutenir cette initiative, le Rwanda a mis en place une politique nationale en matière d'assurance-maladie communautaire et de services standardisés à travers le pays. Une politique de primes nulles de la part les pauvres a également été mise en place en 2006. Le nombre d'adhérents à ce programme est passé de 7 % en 2003 à plus de 80 % actuellement. Les dirigeants du pays aux niveaux central et local ont joué un rôle majeur en encourageant et en facilitant cette initiative, en élaborant les politiques et réglementations pertinentes et en surveillant sa mise en œuvre.

Source : Étude de cas du Rwanda.

politiques de tous les pays ne comprennent pas, avec le même degré de profondeur, les questions essentielles de développement et de transformation. Bien que les hauts responsables politiques comprennent généralement bien les structures et la dynamique de la gouvernance, ainsi que les implications de la transformation socio-économique et les principaux facteurs internes et externes qui conditionnent les perspectives de développement des pays, ce n'est généralement pas le cas pour les niveaux inférieurs. Plusieurs études de cas soulignent que de nombreux partis politiques ne disposent d'aucun moyen formel de former leurs futurs dirigeants. En conséquence, de nombreuses personnes assument un mandat public sans y être préparées et font des erreurs qui auraient pu être évitées si elles avaient reçu une formation de leadership politique.

Les récits de leadership transformateur qui figurent dans les études de cas des pays permettent de comprendre que les dirigeants les plus performants en leadership transformateur ont une bonne compréhension de quatre domaines fonctionnels: vision et développement des stratégies ; suivi de la mise en œuvre des stratégies ; sollicitation de la participation des parties prenantes et accroissement de ladite participation ; suivi des messages sur la vision et du partage des informations relatives à la vision . Des efforts significatifs de renforcement des capacités sont souvent nécessaires pour améliorer la compréhension des questions de fond et de procédure relatives au développement du leadership transformateur.

Deuxièmement, la plupart des institutions et processus pour développer le leadership transformateur en sont encore à leur début. Bien que le renforcement des capacités de leadership soit implicite dans les stratégies de développement nationales, il existe très peu de politiques ou de stratégies complètes de renforcement des capacités de leadership au niveau national. Les principales exceptions parmi les pays des études de cas sont la Côte d'Ivoire et le Rwanda. Le Rwanda, en particulier, s'est engagé dans le renforcement systématique des capacités nationales à tous les niveaux au cours des 20 dernières années. Cependant, il est également confronté à de nombreux défis de capacités (encadré 4.17).

Dans la plupart des pays, les initiatives de développement du leadership ont été entravées par un manque de ressources techniques, financières et humaines. La plupart de ces initiatives ont eu du mal à trouver les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Les études de cas des pays indiquent que la plupart des institutions de renforcement des capacités ont elles-mêmes besoin de renforcer leurs capacités en personnel, technologie et infrastructures. La création du *National Institute for Legislative and Democratic Studies* (Institut national d'études législatives et démocratiques) au Nigeria, par exemple, est une réponse aux multiples défis de la qualité du leadership parlementaire, mais

Encadré 4.17 **Défis de capacités au Rwanda**

Bien que le Rwanda ait progressé dans le renforcement des capacités, il reste confronté à des défis. En effet, le pays fait encore face à un manque de capacités financières et de compétences nécessaires à la mise en œuvre de certains programmes. Par ailleurs, quelques forums de développement au niveau des districts, tel que le *Joint Action Development Forum* (Forum de développement des actions conjointes) ne marchent pas comme il faut. Le budget du pays ne couvre que 82% environ des dépenses, et certains programmes ou secteurs dépendent en partie de financements extérieurs provenant de partenaires de développement. En matière d'expertise technique, le Rwanda a recours à la sous-traitance dans certains domaines, notamment pour certaines compétences spécifiques en ingénierie, développement industriel, investissement technologique et la capacité de gérer des projets complexes dans les domaines de l'énergie, de la construction et des mines. Cependant, l'intégration du Rwanda dans la Communauté de l'Afrique de l'Est et dans d'autres organismes régionaux a ouvert d'autres pistes de collaboration et facilité son accès à des compétences supplémentaires.

Source : Étude de cas du Rwanda.

son action reste limitée par le manque de ressources.

Le troisième défi majeur pour le leadership transformateur en Afrique est d'avoir le bon état d'esprit pour la transformation, à la fois parmi les dirigeants et les citoyens. Comme indiqué au chapitre 2, l'état d'esprit approprié reconnaît l'urgence du défi de la transformation, assume la responsabilité de son propre avenir, est convaincu qu'il est nécessaire de rendre service à son pays et accorde la priorité aux investissements à long terme. Les études de cas des pays font ressortir que la corruption parmi les dirigeants constitue un problème majeur. Les exemples de comportement irresponsable parmi les dirigeants sont les suivants : l'anarchie des instances au niveau de l'exécutif, du législatif et du judiciaire; l'abus des relations ethniques par népotisme et tribalisme; et la manipulation de la religion à des fins sectaires (Sanusi 2012). L'absence d'un état d'esprit transformateur chez les dirigeants et leur incapacité à montrer le bon exemple entravent le processus de transformation. C'est pour cette raison que le Président de la Côte d'Ivoire, Alassane Ouattara, parle du «Nouvel Ivoirien». De même, le Président rwandais, Paul Kagame, a rappelé à son auditoire lors de l'ouverture du 13ème Conseil de dialogue national, le 21 décembre 2015, que les Rwandais avaient choisi de rester ensemble, d'être responsables et de penser grand (étude de cas du Rwanda).

La plupart des études de cas des pays montrent que la corruption est une manifestation particulièrement dommageable du mauvais état d'esprit des dirigeants. Par exemple, la lutte contre la corruption est une priorité politique majeure du Plan de croissance et de reprise économiques mis en place par la nouvelle administration du Nigeria en 2015. Dans de nombreux pays, les citoyens considèrent que les dirigeants s'enrichissent aux dépens de la population. Selon les mots du Président du Ghana, Nana Akufo-Addo, lors de sa prise de function:

> Ceux d'entre nous qui sont fonctionnaires devraient reconnaître que la corruption est l'une des principales préoccupations de la population ghanéenne. C'est le seul sujet sur lequel un nombre surprenant de personnes est disposé à tolérer une renonciation à une procédure régulière. La raison en est que, malheureusement, les agents publics risquent de perdre la confiance de la population dans la lutte contre la corruption. L'opinion publique pense que tous les fonctionnaires font partie d'une grande arnaque pour escroquer les citoyens et qu'ils se protègent mutuellement. Il est de notre intérêt à nous tous que la lutte contre la corruption soit transparente et bénéficie du soutien du public (République du Ghana, 2017: 14–15).

Face aux comportements de leadership contraires à l'éthique, face à la corruption et l'impunité des dirigeants, le grand public

réagit en manifestant de l'indiscipline et un manque de civisme sous la forme d'une attitude apathique à l'égard du travail. Dans de nombreux cas, les fonctionnaires ne se présentent pas à l'heure au travail et ne s'occupent pas avec célérité des affaires du gouvernement.

Principaux messages et recommandations de politiques

Principaux messages

- Les trois grands types de mécanismes de développement du leadership en Afrique sont les institutions spécialisées de formation au leadership, le mentorat et l'apprentissage entre pairs. Parmi eux, les pays africains utilisent le plus les institutions de formation au leadership spécialisées dans leurs efforts de développement du leadership. Tous les pays des études de cas ont lancé des initiatives de renforcement des capacités du secteur public allant des efforts ciblés aux programmes complets de réforme du secteur public. Bien que certains programmes destinés aux cadres supérieurs touchent des participants de tous les domaines – public, privé, traditionnel et société civile – peu de programmes sont spécifiquement conçus pour renforcer le leadership dans des domaines autres que le domaine politique[53].
- Il existe un grand nombre d'initiatives sur le continent pour renforcer les capacités de leadership des jeunes. Ces programmes sont principalement sponsorisés par des entités du secteur privé ou de la société civile, bien que quelques-uns d'entre eux soient appuyés par l'État.
- Le rôle principal dans la gestion de la transformation incombe à n'en pas douter aux dirigeants politiques et au secteur public. Dans le même temps, le secteur privé est le principal moteur de la transformation économique et les instances dirigeantes traditionnelles et de la société civile jouent également un rôle important. En conséquence, les besoins en capacités pour un leadership transformateur doivent être pris en compte à la fois en termes de points communs et de domaines où il existe des différences.
- L'état d'esprit de la transformation est le maillon essentiel qui manque dans le processus de transformation de l'Afrique. Le continent a besoin d'une masse critique de dirigeants capables de modeler des styles de leadership éthiques et de montrer par l'exemple comment traduire dans les faits des pratiques de gouvernance solides fondées sur la transparence et la responsabilité vis-à-vis des populations.
- L'état d'esprit de transformation est également faible dans la population en général, en partie parce que leurs dirigeants ne sont généralement pas de bons modèles.
- Dans la plupart des pays, les initiatives visant à renforcer les capacités de

leadership sont entravées par le manque de ressources techniques, financières et humaines. La plupart des initiatives ont du mal à trouver les ressources nécessaires pour atteindre pleinement leurs objectifs.

Recommandations

- Le leadership transformateur a besoin de dirigeants audacieux, visionnaires, soucieux d'éthique et réceptifs qui comprennent la nécessité de la préparation au changement et l'impératif de créer un bon état d'esprit. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en commun les compétences pour concevoir et assurer la mise en œuvre du programme et promouvoir une approche disciplinée de la phase d'exécution. Il est recommandé que les pays prévoient des ressources suffisantes pour garantir que les institutions nationales et non gouvernementales responsables de la conception et de la mise en œuvre de la feuille de route pour la transformation disposent des capacités nécessaires. Les institutions étatiques concernées sont les ministères de l'économie et des finances et les banques centrales au niveau de la coordination des politiques et les ministères des affaires sociales au niveau sectoriel. Ces institutions constituent l'axe central d'un l'État compétent.
- Comme le montrent les études de cas des pays, le processus de transformation a également été soutenu par d'autres institutions de politiques et stratégiques qui ne font pas partie de l'administration publique, comme l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana, l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA), et l'Institut d'analyse et de recherche des politiques au Rwanda. Les pays doivent veiller à ce que ces entités disposent de capacités institutionnelles et humaines nécessaires pour rester à la pointe des questions de politiques et stratégiques émergentes.
- Les pays pourraient mettre en place différentes initiatives pour intégrer les valeurs du leadership transformateur dans chaque domaine: partis politiques, institutions de l'État, direction du secteur privé, chefferies traditionnelles et institutions de la société civile. Par exemple, les initiatives visant à renforcer les capacités de leadership du secteur privé pourraient se concentrer sur les points suivants : agir avec intégrité et dans le sens de la responsabilité sociale des entreprises; faire en sorte que les marchés soient au service du développement; intégrer la culture de création de valeur dans la gouvernance d'entreprise ; intégrer également les opérations et le calcul du profit tout au long de la chaîne de valeur. De même, les dirigeants politiques pourraient affiner leurs compétences dans des domaines tels que la réflexion stratégique, la manière de bien diriger une équipe,

les négociations et la communication, la participation des parties prenantes, la coordination et la facilitation, la gestion des relations et la prise de décision intelligente.

- Les pays pourraient envisager de désigner au moins une institution chargée de la stratégie et des politiques comme centre d'excellence de niveau 1. Ceci est semblabe à l'approche utilisée dans les soins de santé pour différencier les niveaux de centres de traumatologie en fonction du type de ressources qu'ils déploient et du niveau de sollicitation de leurs services. Le centre d'excellence de niveau 1 fournirait la plus vaste gamme de services de développement du leadership transformateur de la plus haute qualité. Il serait capable de dispenser une formation complète dans tous les aspects du leadership. Il pourrait également servir de ressource de référence pour d'autres pays de la région. Les éléments d'un centre d'excellence de niveau 1 pourraient inclure:
  - Des programmes de développement du leadership pour les directeurs généraux nationaux.
  - Des programmes pour les cadres dans la fonction publique.
  - Des programmes destinés aux chefs traditionnels, à la société civile et aux chefs religieux.
  - Le développement du leadership pour les directeurs généraux du secteur privé.
  - Des programmes multidisciplinaires.
  - L'organisation des efforts d'enseignement et de recherche pour soutenir d'autres centres de développement du leadership dans le pays ou la région.
- Les études de cas ont identifié plusieurs initiatives destinées aux jeunes, mais il ne semble pas y avoir une masse critique de telles initiatives sur le continent. Assurer la relève en leadership par le biais d'exercices de renforcement des capacités inclusifs pour les jeunes est essentiel. Les pays pourraient créer des plates-formes de développement du leadership des jeunes afin de former comme futurs dirigeants une masse critique de jeunes dotés de grandes compétences en sciences, technologie et innovation et résolument tournés vers la transformation.
- Les études de cas des pays insistent sur l'importance d'avoir un bon état d'esprit pour la transformation. Pour ce faire, les dirigeants doivent avoir une vision et un message clairs et les incarner dans leur propre vie. Les pays pourraient mettre en place des infrastructures institutionnelles de haut niveau pour aider les dirigeants à comprendre combien il est impératif pour eux de donner le bon exemple et à acquérir les compétences essentielles pour faire évoluer les mentalités, comme par exemple créer et diffuser le bon message et faciliter les forums de sensibilisation. Les dirigeants

devraient apprendre à concevoir et à diffuser des messages convaincants qui expliquent pourquoi le changement est nécessaire. Ils doivent affiner leur capacité à transmettre le message de manière à ce qu'il trouve un écho favorable auprès des citoyens, en s'inspirant d'éléments de l'histoire et de la culture africaines.

- Les études de cas des montrent également que les investissements sur le continent pour sensibiliser les gens et en faire des partisans du leadership transformateur sont insuffisants. Les pays pourraient investir dans des campagnes d'information et de sensibilisation du public afin d'obtenir l'adhésion des citoyens à la vision transformatrice.

Chapitre **5**

Résumé, principaux messages et recommandations de politiques en matière de renforcement des capacités

Ce chapitre résume les conclusions du présent Rapport et formule des recommandations pour le renforcement des capacités, non seulement à l'effet de relever les défis auxquels fait face le leadership transformateur en Afrique, mais également pour mettre en place des institutions efficaces et promouvoir une culture de leadership transformateur durable.

Résumé des résultats

Ce Rapport a examiné les dimensions des capacités du leadership transformateur et les moyens de les mettre en œuvre pour parvenir au développement socio-économique de l'Afrique, en se référant plus particulièrement à l'Agenda 2063 et aux Objectifs de développement durable (ODD). Cette section résume les résultats des dimensions de capacités.

Résultats concernant les dimensions de capacités

- Les résultats concernant les indicateurs de capacités en Afrique (ICA) de 2019 sont généralement satisfaisants, en grande partie grâce à un environnement de politiques solide. Les ICA varient de 70,8 pour Maurice à 24,0 pour la Guinée-Bissau. Il n'y a pas de pays dont les capacités sont soit très faibles, soit très élevées. La plupart des pays se situent dans la tranche moyenne (67,4 %, 31 pays). 21,7 % (10 pays) se situent dans la tranche haute et 10,9 % (5 pays) sont dans la tranche basse.
- Par groupe d'indicateurs, la structure des ICA n'a pas beaucoup changé depuis 2011. L'environnement de politiques pour le groupe de renforcement des capacités reste le plus fort et le groupe de résultats pour le renforcement des capacités est le plus faible. Depuis 2014, les résultats de développement au niveau du groupe de pays ont quelque peu rattrapé le groupe des processus de mise en œuvre.
- Plus de 93% des pays sont classés au niveau élevé ou très élevé en ce qui concerne le groupe environnement des politiques pour le renforcement des capacités, puisque les pays sont en train de mettre en place des politiques et des stratégies de développement, tels que les plans de développement et les stratégies de vision au niveau national.
- Les résultats en matière de renforcement des capacités sont difficiles à atteindre car peu de pays allouent des ressources suffisantes au renforcement des capacités et une majorité de pays (66 %) ne se sont pas conformés à la Déclaration de Maputo de 2003 qui recommande d'affecter au moins 10 % des ressources budgétaires nationales à l'agriculture.

- Sur les 10 pays ayant fait l'objet des études de cas (Côte d'Ivoire, Égypte, Ghana, Kenya, Liberia, Mozambique, Namibie, Nigeria, Rwanda et Afrique du Sud), 3 (Ghana, Namibie et Rwanda) se situent dans la tranche de capacités supérieure des ICA, tandis que les 7 autres se situent dans la tranche moyenne.
- Des progrès ont été accomplis en matière de leadership transformateur en Afrique. Même s'il est difficile d'établir un lien de causalité direct entre le leadership transformateur et le développement socio-économique, des preuves existent que les performances socio-économiques à long terme peuvent avoir été favorisées par le leadership transformateur, comme l'illustre le Rwanda.
- Le cadre du leadership transformateur est en train d'être amélioré grâce à des changements constitutionnels visant à institutionnaliser les valeurs et l'éthique du leadership transformateur. Les Constitutions du Ghana et du Kenya, par exemple, contiennent des dispositions sur les droits de la personne, la transparence, la responsabilité et le code de conduite pour les agents publics.
- Des institutions efficaces sont également nécessaires. Lorsqu'elles sont inefficaces, elles peuvent faire obstacle même aux dirigeants les plus transformateurs. En conséquence, le développement transformateur exige à la fois de renforcer les capacités de leadership des individus afin d'apporter des changements à tous les niveaux et de créer des institutions solides qui durent au-delà du mandat de chaque dirigeant.
- La plupart des pays ont mis en place des institutions pour former des leaders transformateurs. Le *National Institute for Policy and Strategic Studies* (Institut national des études politiques et stratégiques) au Nigeria, par exemple, se concentre sur le renforcement des capacités des hauts dirigeants. De nombreux pays disposent d'institutions similaires. En outre, la plupart des pays ont également mis en place des institutions pour former les fonctionnaires à gérer un État compétent, telles que la *Kenya School of Government,* lInstitut de gestion et d'administration publique du Ghana et l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya.
- Bien que des progrès importants aient été accomplis dans le renforcement des capacités de l'Afrique en matière de leadership transformateur au cours des 25 dernières années, les déficits de capacités persistent à tous les niveaux. Notamment, on retrouve beaucoup de dirigeants qui ne montrent pas le bon exemple. Néanmoins, l'Afrique regorge de dirigeants compétents et responsables à tous les niveaux et de tous les horizons dans la société. Ces dirigeants doivent jouer un rôle de premier plan comme guides dans la transformation nationale. Les initiatives de renforcement des capacités peuvent aider à faire

un bond en avant dans le leadership transformateur.

- Les pays africains comprennent qu'il ne faut pas laisser persister le syndrome du leadership politique médiocre. Certains anciens et actuels dirigeants africains se sont mis en devoir de relever le défi. Pour ce faire, ils ont créé le Conseil du leadership africain, promulgué un Code de leadership africain et publié la Déclaration de Mombasa visant à promouvoir un leadership exceptionnel.
- La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) joue un rôle majeur dans l'appui au renforcement des capacités en vue du leadership transformateur. Par exemple, dans sa stratégie 2017–2021, l'ACBF a identifié « des faiblesses institutionnelles, un leadership et des capacités humaines insuffisants » comme étant les principaux obstacles à la réalisation de l'Agenda 2063 de l'UA et des ODD. La stratégie de l'ACBF a également identifié le besoin de « capacités de changement et de transformation », dont le leadership transformateur est un aspect majeur.

Résultats des études de cas

Par ailleurs, les conclusions provenant des 10 pays ayant fait l'objet de l'étude révèlent des tendances communes ainsi que des divergences. Dans tous les pays, le leadership transformateur dans le domaine politique est reconnu comme étant un facteur essentiel du développement et des améliorations sont en train d'être apportées aux cadres juridique et institutionnel pour relever les défis. Les leaders politiques manifestent une certaine antipathie à l'égard des autres types de dirigeants – administratifs, religieux, traditionnels et de la société civile. Et il existe des faiblesses en matière de leadership à tous les niveaux, d'où la nécessité de développer des compétences dans les domaines de leadership fondamentaux que sont la vision et l'élaboration des stratégies, le suivi de la mise en œuvre, la promotion de la participation des parties prenantes et la mise en réseau pour réduire les tensions entre les différents niveaux de leadership.

L'absence d'un budget dédié au développement du leadership à tous les niveaux est peut-être un facteur commun crucial qui caractérise les pays étudiés. Cela tient en partie au fait que les politiques démocratiques sont axées sur un cycle électoral à court terme, qui privilégie les actions visibles et rapides (nouvelles routes, cliniques) plutôt que les initiatives de renforcement des capacités à long terme et progressives. Cela rend particulièrement difficile tout renforcement des capacités significatif et durable du leadership transformateur.

En outre, alors que le renforcement des capacités de leadership est implicite dans les diverses stratégies nationales de développement, il existe peu de politiques ou stratégies complètes et détaillées de renforcement des capacités de leadership. Qui plus est, la plupart des institutions et processus de développement du leadership

transformateur en sont encore à leurs débuts et ont du mal à trouver leurs marques en raison de ressources financières et humaines insuffisantes.

Le problème de la corruption est également ressorti dans les études de cas des pays. La corruption a des effets débilitants sur le développement. Les mesures prises jusqu'à présent, notamment la mise en place de cadres juridiques et institutionnels, semblent avoir eu peu de succès dans la lutte contre la corruption.

Un autre point qui ressort dans toutes les études de cas concerne l'absence, dans les partis politiques, de moyens formalisés de formation des futurs dirigeants. En conséquence, de nombreux hauts responsables du parti entrent en fonction sans y être préparés et sont enclins à commettre des erreurs qui auraient pu être évitées grâce une formation appropriée. La bonne nouvelle, toutefois, est qu'il existe plusieurs initiatives sur le continent qui visent à renforcer les capacités de leadership des jeunes. Ces initiatives sont principalement sponsorisées par le secteur privé ou des entités de la société civile, et l'État en appuie quelques-unes seulement.

Il existe trois grands types de mécanismes de développement de leadership pour promouvoir le programme du leadership transformateur dans les pays ayant fait l'objet des études de cas: les institutions spécialisées de formation au leadership, le mentorat et l'apprentissage entre pairs. Pour le secteur public, par exemple, des institutions spécialisées de formation au leadership ont été créées et des programmes à court et à long terme, axés sur la demande, sont proposés aux cadres supérieurs et moyens de tous les secteurs. Dans le même temps, toutefois, l'insuffisance des ressources techniques, financières et humaines a souvent entravé les initiatives de développement du leadership. La plupart de ces initiatives ont eu du mal à trouver les ressources nécessaires pour réaliser pleinement leurs objectifs. Les études de cas des pays révèlent que les institutions chargées de renforcer les capacités ont elles-mêmes besoin de renforcement de capacités dans plusieurs domaines.

Certaines des divergences dans les études de cas des pays reflètent les différentes étapes auxquelles se trouvent les pays dans leurs efforts de réalisation du leadership transformateur, en particulier en ce qui concerne le renforcement des capacités, la mise en place de cadres institutionnels constitutionnels et juridiques et la sensibilisation des citoyens par le biais de programmes d'éducation publique bien coordonnés.

En outre, le degré de profondeur dans la compréhension des questions de fond relatives au développement et à la transformation au sein du leadership politique diffère d'un pays à l'autre. Par exemple, bien que les hauts cadres comprennent généralement de manière appropriée les structures et la dynamique de la gouvernance, en même temps que les implications de la transformation socio-économique, et les

principaux facteurs internes et externes qui conditionnent les perspectives de développement des pays, ce n'est généralement pas le cas aux niveaux inférieurs du leadership politique.

Principaux messages et recommandations de politiques du Rapport

Sur la base des résultats, cette section dégage les principaux messages et formule les recommandations de politiques.

Principaux messages

Les principaux messages ci-après ressortent des résultats dans ce Rapport:

- Les dirigeants politiques, les acteurs non étatiques, les citoyens et les partenaires de développement se préoccupent énormément du leadership transformateur en Afrique, car des preuves évidentes ont établi une pénurie de leadership transformateur et la mauvaise performance du développement socio-économique durable.
- Même si le leadership transformateur n'est pas une panacée pour accélérer le lent développement de l'Afrique, sa réalisation constituera un pas important dans la bonne direction, comme le reconnaissent les ODD, l'Agenda 2030, la Déclaration de Mombasa et le Code de leadership africain de 2004, sur lesquels l'accent est mis dans le présent Rapport.
- Réaliser le leadership transformateur est une tâche colossale, qui nécessite des ressources substantielles (financières et humaines) et l'engagement de dirigeants politiques, administratifs, d'entreprises, religieux, traditionnels et de la société civile. Malgré le rôle crucial du leadership transformateur, peu de ressources ont été consacrées à son développement.
- Le leadership transformateur englobe tous les domaines d'influence, y compris le secteur public, le secteur privé, les structures dirigeantes traditionnelles, la société civile et les entités aux niveaux international, national, régional et local. Tout en reconnaissant cette complexité, il demeure évident que le leadership transformateur est la clé du développement politique, social et économique en Afrique, comme le montre l'expérience antérieure des pays occidentaux et des États asiatiques en développement.
- Un leadership efficace requiert le soutien des citoyens, ce qui nécessite une éducation publique pour sensibiliser davantage l'opinion à l'importance du leadership transformateur.
- Même si les pays africains ont mis en œuvre des initiatives de renforcement des capacités pour impulser le leadership transformateur, ces efforts ont été sporadiques, non coordonnés et non durables. Cela dénote un manque d'engagement envers le renforcement des capacités de leadership, en tant que priorité, dans tous les secteurs et à tous les niveaux.
- Le renforcement des institutions est la clé du développement et de la formation

de leaders transformateurs. Il est important d'avoir à la fois des dirigeants individuels qui peuvent impulser le changement et des institutions solides qui durent au-delà du mandat de chaque dirigeant.

Recommandations de politiques

Sur la base des résultats et des principaux messages, les recommandations de politiques suivantes ont été formulées et classées par catégorie selon les différentes parties prenantes clés.

Gouvernements africains

- Étant donné que le programme de transformation est ancré dans le leadership visionnaire, dans la compétence du secteur public et dans une coalition de développement intersectorielle, les efforts de renforcement des capacités en vue du leadership transformateur devraient cibler les plus hauts dirigeants politiques, y compris les cadres supérieurs des secteurs public et privé.
- Les gouvernements doivent investir massivement dans le développement des compétences dans leurs services publics. Les capacités, les systèmes et les processus doivent être renforcés dans les entités de politiques telles que les unités de planification économique et financière et celles responsables des stratégies sociales, de santé et d'éducation. Il est tout aussi important de renforcer les capacités des entités chargées de la responsabilité et de la conformité, telles que les médiateurs et les cellules d'audit et de lutte contre la corruption. Pour réaliser tout cela, les pays africains devraient prévoir des budgets dédiés au renforcement des capacités de leadership. Malgré des priorités concurrentes et des conditions économiques difficiles dans de nombreux pays africains, cet investissement est important car disposer d'un budget conséquent pour le renforcement des capacités de leadership fera progresser le développement de l'Afrique à long terme. Prévoir un budget à cette fin est une décision stratégique visant à améliorer les perspectives de développement et de bonne gouvernance de l'Afrique.
- La diversité des initiatives et des intérêts dans la promotion du leadership transformateur a conduit à un saupoudrage des efforts qu'on consacre à cette promotion. Les chevauchements de mandats, les guerres pour contrôler tout seul le pouvoir et une mentalité de silo ont également entravé les efforts déployés pour obtenir l'impact souhaité. Une meilleure coordination et un meilleur suivi sont nécessaires pour rendre les initiatives plus stratégiques.
- Il y a lieu de se préoccuper de la capacité des gouvernements à mettre en œuvre ces recommandations. Les faiblesses identifiées dans la capacité de l'État à concevoir et à mettre en œuvre les politiques et des programmes et à fournir

des services montrent qu'il est impératif d'améliorer la compréhension du leadership transformateur sur le continent.

- Chaque pays pourrait envisager de désigner au moins une institution stratégique et de politiques comme centre d'excellence de niveau 1. Ce centre devrait fournir la gamme à la fois la plus large et de meilleure qualité, de services de renforcement des capacités de leadership transformateur. Il devrait être capable de dispenser une formation complète sur tous les aspects du leadership et pourrait servir de ressource de référence pour d'autres institutions de la région.

Institutions de coordination des capacités

- Les initiatives actuelles de renforcement des capacités sur le leadership transformateur doivent être poursuivies et approfondies. Des institutions comme l'ACBF, qui coordonnent le renforcement des capacités, devront déployer une série de programmes afin de renforcer les capacités de leadership à tous les niveaux. Dans sa stratégie pour 2017–2021, l'ACBF a identifié les « faiblesses institutionnelles et l'insuffisance des capacités de leadership et des ressources humaines » comme un obstacle majeur à la réalisation de l'Agenda 2063 de l'UA et des ODD. En conséquence, elle en appelle à toutes les parties prenantes pour une accélération « des capacités de changement et de transformation », notamment les capacités du leadership transformateur.
- En outre, les institutions de coordination des capacités devraient concevoir et mettre en œuvre des interventions ciblées de renforcement des capacités adaptées aux forces et aux faiblesses de chaque pays, des plus performants en Afrique selon les ICA et aux moins performants. Par exemple, tous les pays les plus performants en ICA obtiennent encore de mauvais résultats dans le domaine du renforcement des capacités. Ainsi, cibler les recommandations de politiques pour améliorer les résultats en matière de renforcement des capacités serait très avantageux pour ces pays. Il serait peut-être bien indiqué pour l'ACBF qu'elle se penche en particulier sur le cas des pays les plus confrontés au renforcement des capacités pour les aider à faire face à ce défi.

Secteur privé

- Le secteur privé est un puissant moteur de croissance, mais il a besoin de plus d'appui de la part des gouvernements africains pour surmonter les défis qui bloquent l'émergence du leadership transformateur dans le domaine des entreprises.
- Les principes de la bonne gouvernance d'entreprise doivent être suivis d'une manière qui ne désavantage aucune catégorie d'acteurs d'entreprise, ni ne crée des barrières commerciales. Les normes

de la gouvernance d'entreprise doivent être considérées comme des normes africaines qui sont développées, formulées et ratifiées par les Africains pour le bien-être de leur continent.

- Il est nécessaire de développer des systèmes de suivi et d'évaluation du respect des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise et de renforcer les incitations à l'adhésion à ces principes. Cela nécessite le développement et le renforcement d'institutions capables de mettre en œuvre et de modéliser les meilleures pratiques.

Chefs traditionnels, société civile et médias

Les chefs traditionnels, la société civile et les médias devraient être encouragés à jouer un plus grand rôle dans le renforcement des capacités de leadership sur le continent. Pour ce faire, il faudra:

- Mettre en place des plates-formes d'apprentissage entre pairs qui vont réunir périodiquement des leaders d'opinion des secteurs clés, des experts et praticiens de renom et des jeunes ayant un potentiel de leadership avéré pour analyser les défis complexes et trouver des solutions. La mise en place de réseaux d'anciens stagiaires issus de ces sessions de formation pourrait également servir de mécanisme pour découvrir les futures générations de dirigeants et de décideurs.
- Promouvoir des coalitions de leaders socio-économiques qui vont durer au-delà de chaque leader et pourront soutenir le programme stratégique à long terme.
- Renforcer les capacités de leadership dans tous les domaines, y compris les secteurs public et privé, les chefferies traditionnelles et la société civile.
- Instituer des mesures visant à créer un capital social comprenant des dirigeants politiques, des chefs traditionnels, de hauts responsables du secteur public, les médias, des leaders de la société civile, des dirigeants syndicaux, des universitaires et des représentants d'organisations de normalisation professionnelles, d'associations professionnelles et d'organisations religieuses.
- Assurer la relève en leadership par le renforcement inclusif des capacités des jeunes.
- Développer les organisations qui offrent des programmes de formation en leadership, et recentrer ces programmes sur des problèmes axés sur la demande.
- Promouvoir la diversité des dirigeants en encourageant la participation de personnes d'âges, de compétences et d'habitudes d'apprentissage différents.
- Réévaluer les méthodes de sélection des dirigeants à tous les niveaux afin de choisir des personnes plus compétentes et plus qualifiées.

Partenaires de développement

- Les initiatives sur le leadership transformateur et le renforcement des capacités soutenues par les partenaires

de développement doivent prendre en compte le contexte dans lequel les pays africains opèrent. De nombreuses initiatives de renforcement des capacités n'ont pas pu s'inscrire dans la durée parce qu'on n'avait pas pris en compte le contexte africain et en raison du manque d'appropriation par les pays concernés.

Niveaux continental et régional

- L'Union africaine et les communautés économiques régionales, telles que la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, la Communauté de développement de l'Afrique australe et la Communauté économique de l'Afrique de l'Est, devraient renforcer les capacités de leurs dirigeants. Ces entités devraient systématiquement organiser des programmes de formation pour leurs cadres supérieurs afin de renforcer les compétences de ces derniers dans les principaux domaines des capacités de leadership, notamment la vision, la mise en œuvre du changement et la capacité à impulser le changement de mentalité.
- Étant donné que la stabilité politique à long terme est essentielle à la transformation, il est nécessaire de renforcer les capacités nationales, régionales et continentales en matière de dialogue social et d'analyse, de prévention, de médiation et de résolution des conflits. Les organismes continentaux et régionaux devraient également renforcer leurs capacités en matière de consolidation de la paix, d'intégration régionale et de développement du leadership.

Citoyens

- Le soutien ou le manque de soutien des citoyens peut déterminer le succès ou l'échec des leaders.
- Les citoyens de tous les horizons (élites, jeunes, hommes, femmes, étudiants, travailleurs, entrepreneurs et autres) se doivent de comprendre le leadership transformateur dans toutes ses nuances, et être psychologiquement préparés à toutes les implications de ce concept. Pour ce faire, il faut apprendre à identifier les capacités, les valeurs, les mentalités et les attributs personnels nécessaires au bon fonctionnement du leadership transformateur dans la société.

Toutes les parties prenantes

- Le développement et le renouvellement du leadership requièrent l'engagement et le soutien de toutes les parties prenantes – dirigeants politiques, citoyens, acteurs non étatiques et partenaires de développement en particulier.
- Il est nécessaire d'assurer le suivi, l'évaluation et la coordination de cette démarche pour mettre en lumière ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la conception et la mise en œuvre des politiques, stratégies et programmes de développement à tous les niveaux, y compris les problèmes d'appropriation

et les dispositions institutionnelles pour la mise en œuvre et la durabilité.

- Les structures sociales en mutation de l'Afrique – organisations et réseaux – offriront l'occasion à des dirigeants plus tournés vers la transformation d'émerger pour remplacer les dirigeants en place moins efficaces.

Agenda des recherches futures

Les études de cas, enquêtes et autres recherches qui sous-tendent ce Rapport présentent des lacunes, notamment les points suivants:

- La diversité des 10 pays (Côte d'Ivoire, Égypte, Ghana, Kenya, Liberia, Mozambique, Namibie, Nigeria, Rwanda et Afrique du Sud), chacun avec ses propres variables contextuelles complexes, rend difficile la tâche de tirer des conclusions trop générales au sujet des politiques et tendances. Néanmoins, des études de cas approfondies dans un plus grand nombre de pays, fondées sur une méthodologie comparative, devraient contribuer de manière significative à faire des généralisations pouvant être mises en pratique.
- Des données inadéquates, associées à la complexité du leadership transformateur, ont empêché l'analyse en profondeur de certaines questions, en particulier celles relatives au leadership de la société civile et du secteur privé.
- Le Rapport n'aborde pas le choix des dirigeants en dehors de la sphère politique. Le leadership est important à tous les niveaux et dans tous les domaines de la société, et la capacité de l'Afrique à réaliser les objectifs, cibles et aspirations de l'Agenda 2063 et des ODD dépend du leadership transformateur dans l'ensemble de la société. Ainsi, bien s'imprégner de la sélection et du choix ultime des dirigeants fait partie intégrante de la compréhension et du développement du leadership transformateur. La recherche et les pratiques relatives à la sélection des dirigeants en Afrique sont sous-développées et l'ACBF voudrait jouer un rôle de premier plan dans la promotion des connaissances et des meilleures pratiques dans ce domaine.
- Toutes les données de l'étude de l'ACBF dans 46 pays n'ont pas pu être explorées aussi profondément que prévu en raison de nombreux défis imprévus en matière de données, de techniques et de ressources. Une analyse plus poussée des capacités de chaque pays sur la base des résultats des études aurait amélioré l'équilibre entre les sources de données primaires et celles de données secondaires.

En conséquence, pour une analyse comparative plus significative, les recherches et analyses futures devraient:

- S'efforcer de remédier à ces lacunes, notamment en sélectionnant et en comparant les pays ayant des expériences, une taille et un stade de développement similaires, et en examinant de plus près

le leadership du secteur privé et de la société civile.

- Intégrer l'ensemble des données de l'étude avec les données issues des sources secondaires.
- Explorer le lien entre les scores dans les indicateurs de capacités en Afrique (ICA) et le leadership transformateur. Cela nécessiterait, par exemple, d'examiner dans quelle mesure ces scores dans les ICA complètent les résultats des études de cas présentées au chapitre 4.
- Examiner la pertinence du leadership transformateur pour l'économie informelle de l'Afrique qui, dans la plupart des pays, est le plus gros employeur et génère une part importante du PIB.
- Examiner plus en détail le lien entre le développement d'institutions efficaces et le leadership transformateur.

Notes

1. Le Rapport phare de l'ACBF s'appelait à l'origine Rapport sur les Indicateurs de Capacités en Afrique (RICA). En 2014, il a été rebaptisé Rapport sur les Capacités en Afrique (RICA).
2. Une personne disposant des compétences relatives à un domaine possède un ensemble précis de connaissances, de compétences et d'aptitudes, ainsi que des qualités personnelles, nécessaires pour pousser au maximum la probabilité de bien s'acquitter de ses fonctions dans un domaine d'activités précis.
3. « Le Mécanisme Africain d'évaluation par les Pairs (MAEP) a été lancé en 2002 et mis en place en 2003 par l'Union Africaine dans le cadre de la mise en œuvre du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD). Le MAEP est un outil pour le partage d'expériences, le renforcement des meilleures pratiques, l'identification des faiblesses, et l'évaluation des besoins en renforcement des capacités afin de promouvoir les politiques, normes et pratiques qui produisent la stabilité politique, une forte croissance économique, le développement durable, et l'accélération de l'intégration économique sous-régionale et continentale. » http://aprm-au.org/pages?-pageId=history. Téléchargé le 11/10/17.
4. Les récents résultats économiques ont abouti à la remise en question du mythe de « l'Essor de l'Afrique ». Ce pessimisme est prématuré. Exception faite des trois plus grandes économies de l'Afrique subsaharienne, la croissance globale pour l'année 2017 s'élève à près de 4%, soit un taux supérieur à celui de 3,5% de l'économie mondiale. En outre, 5 des 10 économies les plus dynamiques du monde se trouvent en Afrique ; les deux tiers environ des économies de la région connaissent une expansion plus rapide que celle de l'économie mondiale cette année, et un tiers d'entre elles connaissent des taux de croissance d'au moins 5%. En particulier, environ la moitié des économies de l'Afrique subsaharienne devraient se développer au cours des cinq prochaines années à un taux moyen similaire ou supérieur à celui qui prévalait pendant les beaux jours du mythe de « l'Essor de l'Afrique » (Coulibaly 2017).
5. Les principales conférences sont, notamment, la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement, tenue à Rio de Janeiro en 1992, qui a rendu populaire la notion de développement durable, et le Sommet mondial pour le développement social, tenu à Copenhague en 1995, qui a promu l'idée de l'élimination de la pauvreté comme « impératif éthique, social,

politique et économique ». La session extraordinaire de l'Assemblée des Nations unies a adopté la Déclaration du millénaire, suivie des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), à mettre en œuvre sur une période de 15 ans. Les ODD qui ont remplacés les OMD, tentent de lever les obstacles structurels au développement durable – comme les inégalités et l'exclusion, les méthodes de production et de consommation non durables, les faibles capacités institutionnelles, le changement climatique et la dégradation de l'environnement – que le programme des OMD n'a pas pleinement pris en compte.

6. Un groupe composé d'anciens chefs d'Etat et de gouvernement et de hauts responsables politiques actuels et anciens.
7. La Banque mondiale et les gouvernements suédois, néerlandais et britannique, conjointement avec la Fondation William et Flora Hewlett, ont mis sur pied cette commission, composée des praticiens du premier plan issus du gouvernement et du monde des affaires. Elle avait pour mission d'approfondir la compréhension des concepts de croissance économique pour le développement et la lutte contre la pauvreté pendant une période de deux ans. Le lauréat du prix Nobel Michael Spence, ancien doyen de la Stanford Graduate Business School, en était le Président, et Danny Leipziger, Vice-président de la Banque mondiale pour la lutte contre la pauvreté et la gestion économique, le Vice-président (Banque mondiale 2006a).
8. Meles Zenawi, Président éthiopien de 1995 à sa mort en 2012, était généralement reconnu comme un leader visionnaire et ses successeurs ont, en grande partie, poursuivi son œuvre. Paul Kagame, Président rwandais depuis 2000, est considéré comme le dirigeant de fait lorsqu'il a assumé les fonctions de Vice-président et ministre de la Défense de 1994 à 2000.
9. http://www.worldbank.org/en/country/ethiopia/overview.
10. http://www.worldbank.org/en/country/rwanda/overview.
11. Hong Kong qui a aussi enregistré une croissance remarquable, a frayé le chemin de son développement économique dans des circonstances exceptionnelles.
12. Le thème de la relation entre l'expérience coloniale et le développement politique et économique postcolonial en Afrique a aussi été abordé. A titre d'exemple, Crawford Young (1988, 1994, 1995) a fait valoir que la structure de l'Etat colonial et la manière dont un pays accédait à l'indépendance, déterminaient sa trajectoire de développement postcolonial. Il affirme que les politiques d'extraction impitoyables des puissances coloniales expliquent en partie le cercle vicieux postcolonial d'instabilité politique et de faiblesse économique en Afrique. Le Rwanda se distingue particulièrement dans ce contexte comme prototype de pays appliquant des politiques coloniales

prédatrices et modèle de transcendance de l'héritage historique.

13. La réforme agraire est considérée comme un important facteur explicatif de la différence entre les Etats d'Asie de l'Est et d'Amérique latine (Evans, 1995).
14. Au Japon, cette alliance comprenait des syndicats, tandis qu'elle les excluait en Corée où elle était même hostile aux organisations de travailleurs. Cependant, la stratégie coréenne comportait aussi un important élément d'inclusion, comme l'illustrait la réforme agraire du pays et ses politiques relatives à l'éducation et à la santé. En outre, au tout début de son industrialisation, la Corée offrait une protection significative aux travailleurs industriels, à travers un système de protection sociale d'entreprise (Chang 2011).
15. Cette bureaucratie de qualité supérieure a souvent dû être mise en place dans le cadre du processus de transformation. En Corée, au début des années 1960, le gouvernement n'était pas à l'abri des demandes du secteur privé et était traversé par des réseaux patrons-clients. La bureaucratie subissait les interférences politiques du pouvoir exécutif et du parti au pouvoir (Haggard, Kim et Moon. 1990 : 11).
16. Le concept « esprit d'innovation » est utilisé à bon escient, dans la mesure où l'accent est mis sur l'aspect comportemental ou la caractéristique d'être innovant plutôt que sur des actes particuliers d'introduction de quelque chose de nouveau (innovation).
17. Le gouvernement coréen a aussi mis en place un certain nombre de centres d'excellence spécialisés pour conduire le développement de technologies de pointe dans les principaux secteurs que sont l'acier, les produits chimiques et l'électronique. Le Korea Institut for Industry and Science, créé en 1966, et le Korean Advanced Institute for Science and Technologie, créé en 1971, en font partie.
18. Lee a pleinement adhéré à l'opinion selon laquelle un dirigeant doit inspirer de la crainte : « Si vous vous attaquez à moi, je mettrais mon coup de poing américain et je vous coincerais dans un cul de sac…. Celui qui décide de s'attaquer à moi doit mettre son poing américain. Si vous pensez que vous pouvez me blesser avant que je vous blesse, essayez. Il n'y a pas d'autre façon de diriger une société chinoise." (Han et al. 1998 : 126. Les italiques sont de nous).
19. Bien que Johnson (1982) ait relevé que le Japon était un régime dans lequel le parti dominant et la bureaucratie « gouvernaient », tandis que le Législatif « régnait » sans « gouverner ».
20. Il convient toutefois d'avoir présent à l'esprit que le Botswana est de fait, un Etat à parti unique ou, plus exactement peut-être, « une démocratie élitaire à tendance autoritaire » (Meyns 2010 : 55).
21. L'expérience de la Malaisie est généralement considérée comme particulièrement indiquée pour l'Afrique. L'objectif du Premier ministre Mahathir bin Mohamad en 1991 était que la Malaisie accède au statut de pays développé à part entière à l'horizon 2020. Présentée

dans le cadre de la Vision 2020, cette aspiration a été élaborée sous la forme de neuf défis généraux que la Malaisie doit relever, à savoir, bâtir une nation unie, parvenir à la libération psychologique, promouvoir la démocratie, instaurer une société morale et éthique, instaurer une société tolérante, instaurer une société scientifiquement avancée, instaurer une culture bienveillante, garantir la justice économique et une prospérité fondée sur une économie dynamique (Malaysia EPU 1991). La division de la planification économique (EPU), qui relève des services du Premier ministre, a assuré la coordination des efforts nationaux visant à concrétiser cette vision. Le pays a élaboré de nombreux documents d'orientation à l'instar du Industrial Master Plan (Plan directeur pour l'industrie) (Ministère du Commerce extérieur et de l'industrie), des Plans perspectifs (EPU) et les plans quinquennaux (EPU). Bien que les mécanismes et processus semblent complexes, la Malaisie a réussi à leu imprimer une accélération efficace.

22. Le terme a été utilisé pour la première fois par Peter Evans : « L'État en tant que problème et solution : la prédation. Autonomie intégrée et changement structurel »dans Haggard et Kaufman (1992).
23. Obasanjo 2013.
24. Crossette 1998.
25. Le palmarès Mo Ibrahim du leadership africain reconnaît et célèbre les dirigeants africains qui, dans des circonstances difficiles, ont développé leurs pays et renforcé la démocratie et les droits de l'homme au bénéfice partagé de leurs peuples, ouvrant ainsi la voie à une prospérité durable et équitable. Cela garantit que l'Afrique continue de bénéficier de l'expérience et de la sagesse de dirigeants exceptionnels après leur départ du pouvoir. Ce prix devrait leur permettre de continuer à jouer d'autres rôles publics sur le continent. Critères d'attribution du prix : Ancien chef d'État ou de gouvernement africain qui a quitté ses fonctions au cours des trois dernières années et qui a été élu démocratiquement pour remplir son mandat prescrit par la Constitution et qui a fait preuve d'un leadership exceptionnel. Accorder 5 millions de dollars sur 10 ans et 200 000 dollars par an à vie. Voir Fondation Mo Ibrahim (2018).
26. Mo Ibrahim Foundation 2018.
27. Toyana 2018.
28. Neuf styles de leadership liés (qui varient d'une période à l'autre) ont été identifiés dans la littérature. Voir, par exemple, Mazrui (1970, 1971).
29. La fonction publique de Singapour est connue pour son haut niveau de méritocratie, son accent mis sur la planification stratégique intégrée, sa grande capacité à soutenir les entreprises publiques et privées, son manque de corruption et sa capacité à garantir un niveau élevé de connaissances scientifiques et humanistes grâce à un système éducatif innovant. En outre, l'expérience de Singapour révèle des cycles vertueux entre la fonction publique et

le développement national dans des domaines multiples, l'histoire politique, la situation géographique, la politique des partis, les considérations macroéconomiques, l'adaptabilité de la fonction publique et la clairvoyance des dirigeants politiques. Ce sont des facteurs critiques pour déterminer les résultats, le type de changement et la portée des initiatives de réforme, voir Haque (2009) et Saxena (2011).

30. ACET (Centre africain pour la transformation économique). 2018. « Les dirigeants du secteur privé explorent les possibilités de débloquer des investissements en Afrique », qui s'est tenue du 31 mai au 1er juin 2017 à Accra, au Ghana, organisée par la Banque mondiale et soutenue par ACET. Disponible à : https://acetforafrica.org. Nana Akufo-Addo, Présidente de la République du Ghana, a également pris la parole lors du Forum sur le secteur privé post-AGM de la Fédération de l'entreprise privée (PEF) à Accra, au Ghana, le 21 décembre 2016. Disponible à l'adresse: https://www.myjoyonline.com/news/2016/december-21st/full-text-akufo-addos-speech-at-the-post-agm-private-sector-forum.php.
31. L'ancien président John Kufuor s'exprimant lors d'un forum organisé par l'Institut des affaires économiques (IEA) sur le thème : « Destin ou politique ? Perspectives de développement pour le Ghana visaient à examiner les politiques qui déterminent les perspectives de développement d'un pays » à Accra (Ghana) le 14 juillet 2017. https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/NewsArchive/Africa-lacks-leadership-that-can-build-public-sector-Kufuor-559042.
32. Mumbere 2018.
33. UN 2015.
34. Archives présidentielles africaines et centre de recherche (Boston). Disponible à African Presidential Archives and Research Center (Boston). http://www.bu.edu/aparc/.
35. African Presidential Archives and Research Center (Boston). Available at: http://www.bu.edu/aparc/
36. Le Professeur Emmanuel Nnadozie, Secrétaire exécutif de l'ACBF, s'est entretenu avec de multiples parties prenantes lors d'une réunion inaugurale de la Plate-forme de coordination du partenariat avec l'Afrique, qui s'est tenue à Harare, au Zimbabwe, en décembre 2017.
37. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sortby/rank/sortorder/asc/cols/stats. https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-africa, retrieved 8/11/17.
38. On pourrait faire valoir que l'expérience militaire des dirigeants publics ne devrait pas être considérée comme un mentor dans le leadership politique. Cependant, la discipline, l'entraînement stratégique et tactique et le souci du détail, entre autres aspects de l'expérience militaire, sont des éléments fondamentaux du leadership qui sont

aussi pertinents dans le domaine politique que dans le domaine militaire. En outre, de nombreux dirigeants politiques ayant réussi ont des antécédents militaires. Des exemples connus sont les anciens présidents Gamal Abdel Nasser d'Égypte et Dwight Eisenhower des États-Unis et l'ancien chancelier allemand Otto von Bismarck.

39. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) a été créé en 2003 par l'Union africaine dans le cadre de la mise en œuvre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Le MAEP est un outil de partage d'expériences, de renforcement des meilleures pratiques, d'identification des carences et d'évaluation des besoins en renforcement des capacités afin de promouvoir des politiques, des normes et des pratiques menant à la stabilité politique, à une croissance économique élevée, au développement durable et à une intégration économique accélérée sous-régionale et continentale. http://aprm-au.org/pages?pageId=history.
40. Le Kenya est l'un des rares pays à insister pour que les candidats à la présidence ou à la vice-présidence possèdent un diplôme universitaire.
41. African Peer Review Mechanism. http://aprm-au.org/pages?pageId=history.
42. https://www.uneca.org/idep.
43. L'Institut national Michael Laboud de Michael Imoudu est également remarquable, en raison de son public cible notamment, en raison de son public cible. Nommé d'après un leader syndical pionnier, l'institut offre une éducation ouvrière comme moyen de renforcer le rôle des syndicats dans le développement social et économique du pays. Il organise et facilite des cours d'étude, des conférences, des conférences, des séminaires et des recherches pour les travailleurs des secteurs public et privé et les dirigeants syndicaux.
44. Nigerian Institute of Directors. http://www.iodnigeria.org/.
45. Ghana Web 2018.
46. Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Quatrième Forum du développement de l'Afrique, Addis-Abeba (Éthiopie), 12 octobre 2004.
47. https://hds.harvard.edu/multimedia/video/nigeria-and-the-world-seminar-the-role-of-traditional-nigerian-leaders-in-governanc.
48. Voir, par exemple, Sanusi (2017).
49. https://data.worldbank.org/country/rwanda.
50. L'engagement signifie maintenir des politiques cohérentes au fil du temps pour s'assurer que les promesses du gouvernement sont tenues. La coordination consiste à fournir un cadre permettant des actions complémentaires d'institutions clés et d'individus. La coopération vise à limiter les comportements opportunistes parmi les agents politiques afin d'empêcher les comportements abusifs (Banque mondiale 2002).
51. En 2014, l'Agence américaine pour le développement international a demandé aux partenaires engagés dans

ses projets de renforcement des systèmes de santé de partager leurs expériences en soumettant des exemples de cas. Parmi les plus de 145 cas soumis volontairement, la CBHI figurait parmi les 10 principaux cas évalués comme démontrant des preuves irréfutables d'une amélioration durable de la performance du système de santé du pays et de son impact sur la santé. Sciences de gestion pour la santé. http://www.msh.org/news-events/press-room/msh-case-studies-selected-as-part-of-usaid%E2%80%99s-top-ten-health-systems.

52. Sciences de gestion pour la santé Management Sciences for Health 2016. http://www.msh.org/sites/msh.org/files/the_development_of_cbhi_in_rwanda_experiences_and_lessons_-_technical_brief.pdf.
53. Cependant, le secteur privé investit souvent beaucoup dans des programmes internes de déveAloppement du leadership. Les leaders traditionnels ont aussi généralement un système de toilettage inhérent.

Références bibliographiques

Abagi, Okwaji. 2017. *End-of-Project Evaluation of KIPRA.* Nairobi, Kenya: Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis.

ACBF (African Capacity Building Foundation). 2011. *Africa Capacity Indicators 2011: Capacity Development in Fragile States.* Harare, Zimbabwe.

———.. 2016a. *African Union Agenda 2063: Capacity Requirements for the New African Vision Agenda 2063—"The Africa We Want."* Harare, Zimbabwe.

———. 2016b. "Infrastructure Development and Financing in Sub-Saharan Africa: Toward a Framework for Capacity Enhancement." Occasional Paper No. 25. Harare, Zimbabwe.

———. 2017a. *Africa Capacity Report 2017: Building Capacity in Science, Technology, and Innovation for Africa's Transformation*. Harare, Zimbabwe.

———. 2017b. "Which Inequalities Matter for Africa's Sustained Growth and Poverty Reduction? A Macro-Micro Comparative Analysis with Case Studies on Cameroon and South Africa." Occasional Paper No. 28. Harare, Zimbabwe.

———. 2019. Africa Capacity Indicators (database). Harare, Zimbabwe. http://www.acbf-pact.org/.

Acemoglu, D., S. Johnson, and J. Robinson. 2003. "An African Success Story: Botswana." In D. Rodrik (ed.), *In Search of Prosperity: Analytic Narratives on Economic Growth.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

———. 2005. "Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth." In P. Aghion and S.N. Durlauf (eds.), *Handbook of Economic Growth.* Amsterdam: Elsevier.

Achebe, C. 1983. *The Trouble with Nigeria*. Enugu, Nigeria: Fourth Dimension Publishing.

ACET (African Centre for Economic Transformation). 2018. "Private Sector Leaders Explore Opportunities to Unlock Investment in Africa", held on May 31–1 June 2017 in Accra, Ghana organized by the World Bank and supported by ACET. Available at: https:/acetforafrica.org.

Adamolekun, L. 1988. "Political Leadership in Sub-Saharan Africa: From Giants to Dwarfs." *International Political Science Review* 9 (2): 95–106.

———. 2011. "Governance Context and Reorientation of Government." In L. Adamolekun (ed.), *Public Administration in Africa: Main Issues and Selected Country Studies*. Ibadan, Nigeria: Evans Brothers.

Adedeji, A. 1992. "L and M Factors in African Development Equation." *African Journal of Public Administration and Management* 1 (1): 1–15.

Adeola, G.L. 2007. "Politics and the Democratization Process in Nigeria: The

Prevailing Issues." *LASU Journal of Social Sciences* 6 (1–2): 93–116.

Adesina, J. (ed). 2007. *Africa and Development: Challenges in the New Millennium*. Dakar, Senegal: Council for the Development of Social Science Research in Africa (CODESRIA).

AfDB (African Development Bank). 2005. *African Development Report 2005: Public Sector Management in Africa*. Oxford, UK: Oxford University Press.

———. 2014. *Tracking Africa in Figures*. Harare, Zimbabwe. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Tracking_Africa%E2%80%99s_Progress_in_Figures.pdf.

AfDB and GFI (Global Financial Integrity). 2013a. *African Economic Outlook 2013: Structural Transformation and Natural Resources*. Tunis, Tunisia: AfDB.

———. 2013b. *Illicit financial flows and the problem of net resource transfers from Africa: 1980–2009*. Tunis, Tunisia and Washington, DC. http://www.gfintegrity.org/storage/gfip/documents/reports/AfricaNetResources/gfi_afdb_iffs_and_the_problem_of_net_resource_transfers_from_africa_1980–2009-highres.pdf.

———. 2016. *African Economic Outlook 2016: Sustainable Cities and Structural Transformation*. Abidjan, Côte d'Ivoire: AfDB.

AfDB–OECD–UNDP (African Development Bank, Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development and United Nations Development Programme). 2017. *African Economic Outlook 2017: Entrepreneurship and industrialisation.* Paris: OECD Publishing.

Afegbua, S.I., and K.D Adejuwon. 2012. "The Challenges of Leadership and Governance in Africa." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2 (9): 141–57.

African Leadership Council. 2004. *Mombasa Declaration*. Mombasa, Kenya.

Aiken, Carolyn, and Scott Keller. 2009. "The Irrational Side of Change Management." *McKinsey Quarterly*, April. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management.

Ake, C. 1996. *Democracy and Development in Africa*. Washington, DC: Brookings Institution.

Alemazung, J.A. 2011. "Leadership Flaws and Fallibilities Impacting Democratization Processes, Governance and Functional Statehood in Africa." *African Journal of Political Science and International Relations* 5 (1): 30–41.

Amoako, K.Y. 2008. *The Future of Civil Society in Democratic Governance and Development in Africa*. Accra, Ghana: Ghana Centre for Democratic Development. http://acetforafrica.org/wp-content/uploads/2011/09/K.Y.-Amoako-4th-Annual-Kronti-ne-Akwamu-Lecture-CDD-web-copy.pdf.

Amsden, A. 1989. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. New York: Oxford University Press.

———. 2013. "Securing the Home Market: A New Approach to Korean Development."

Research Paper 2013–1. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).

Arhin, Brempong. 2001. *Transformations in Traditional Rule in Ghana (1951–1996)*. Accra, Ghana: Sedco.

Arhin, K. 1985. *Traditional Rule in Ghana: Past and Present*. Accra, Ghana: Sedco.

Arrighi, G. 2002. "The African Crisis". *New Left Review* 15 (May-June). http://www.newleftreview.org/?view=2387.

Artadi, E.V., and X. Sala-i-Martin. 2003. "The Economic Tragedy of the 20th Century: Growth in Africa." Working Paper No. 9865. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Asia for Educators. 2009. *The Meiji Restoration and Modernization*. New York. http://afe.easia.columbia.edu.

AU (African Union). 2015. *Agenda 2063 Framework Document: The Africa We Want*. Addis Ababa, Ethiopia.

AU (African Union), UNECA (United Nations Economic Commission for Africa), AfDB, and UNDP. 2017. *Tracking Progress on Agenda 2063 and the Sustainable Development Goals*. Addis Ababa, Ethiopia: UNECA.

AUC, AfDB, UNECA, and ILO (International Labour Organization). 2013. *Declaration of Intent to Boost Youth Employment in Africa*. Geneva: ILO. http://www.ilo.org/addisababa/events-and-meetings/WCMS_221037/lang--en/index.htm.

Awolowo, O. 1960. *The Autobiography of Chief Obafemi Awolowo*. London: Cambridge University Press.

Awortwi, N. 2010. "Building New Competencies for Government Administrators and Managers in an Era of Public Sector Reforms: The Case of Mozambique." *International Review of Administrative Sciences* 76 (4): 723–48.

Ayee, J.R.A. 1989. "A Note on the Machinery of Government During the Sobhuza II Era in Swaziland." *Research Review* 5 (1): 54–68.

———. 2001. "Leadership in Contemporary Africa: An Exploratory Study." Occasional Paper No. 3. Amman, Jordan: United Nations University Leadership Academy.

———. 2006. "Leading Large States." In C. Clapham, J. Herbst, and G. Mills (eds.), *Big African States*. Johannesburg: University of Witwatersrand Press.

———. 2007. "A Decade of Political Leadership in Ghana, 1993–2004." In Kwame Boafo-Arthur (ed.), *Ghana: One Decade of the Liberal State*. Dakar, Senegal: CODESRIA.

———. 2008. *Reforming the African Public Sector: Retrospect and Prospects*. Dakar, Senegal: CODESRIA.

———. 2012b. "Politicians and Bureaucrats as Generators of Public Policy in Ghana." In Frank Ohemeng, Barbara Carroll, Joseph Ayee, and Alexander Bilson Darku (eds.), *The Public Policy Making Process in Ghana: How Politicians and Civil Servants Deal with Public Problems*. New York: Edwin Mellen Press.

———. 2012c. *Research Report on Good Tax Governance in Africa*. Pretoria: African Tax Administrators Forum.

———. **2013.** "The Developmental State Experiment in Africa: The Experiences of Ghana and South Africa." *The Round Table: The Commonwealth Journal of International Affairs* 102 (3): 259–80.

———. **2015.** "Public Sector Reform in Africa: A State-of-the-Art." *Commonwealth Innovations Review* 21 (3): 14–28.

———. **2017.** *Leadership and the Ghanaian State Today: Reflections and Perspectives*. Accra, Ghana: Ghana Academy of Arts and Sciences.

Bagchi, A.K. 2000. "The Past and Future of the Developmental State." *Journal of World-Systems Research* 5 (2): 398–442.

Bangura, Y., and G. Larbi. 2006. *Public Sector Reform in Developing Countries: Capacity Challenges to Improve Services*. New York: Palgrave Macmillan and UNRISD.

Barka, H.B., and N. Ncube. 2012. *Political Fragility in Africa: Are Military Coups D'état a Never-ending Phenomenon?* Tunis, Tunisia: AfDB.

Bass, B.M. 1997. "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (3): 19–28.

Beaulier, S. 2003. "Explaining Botswana's Success Story: The Role of Post-Colonial Policy." Working Paper No. 41. Arlington, VA: Mercatus Centre, George Mason University.

Beaulier, S., and R. Subrick. 2006. "The Political Foundations of Development: The Case of Botswana." *Constitutional Political Economy* 17 (2): 103–15.

Bolden, R., and P. Kirk. 2009. "Cultural Perspectives: African Leadership Surfacing New Understandings through Leadership Development." *International Journal of Cross Cultural Management* 9 (1): 69–86.

Booth, D. 2015. Developmental Regimes in Africa Project: Synthesis Report. London **Overseas Development Institute**

Bratton, M. 1989. "Beyond the State: Civil Society and Associational Life in Africa." *World Politics* 41 (3): 407–30. http://journals.cambridge.org/abstract_S0043887100002471.

Bratton, M., and N. van de Walle. 1997. *Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Brautigam, D. 1997. "Institutions, Economic Reform, and Democratic Consolidation in Mauritius," *Comparative Politics*, 30:1, 45–62.

———. **2002.** "Building Leviathan: Revenue, State Capacity and Governance." *IDS Bulletin* 33 (3): 10–20.

Deborah Brautigam withTania Diolle. 2009. Coalitions, Capitalists and Credibility: Overcoming the crisis of confidence at independence in Mauritius. Developmental Leadership Program Research Paper 04. http://publications.dlprog.org/Coalitions,%20Capitalists%20and%20Credibility.pdf

Browne, R., and R. Cummings. 1983. *The Lagos Plan of Action Versus the Berg Report*. Richmond, VA: Brunswick.

Buckley, W.F. 1979. "Let's Define that 'Leadership' that Kennedy Says we Need." *Press Bulletin*, September 22.

Burns, B.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Buur, L., and H.M. Kyed. 2006. "Contested Sources of Authority: Re-claiming State Sovereignty by Formalizing Traditional Authority in Mozambique." *Development and Change* 37 (4): 847–69.

Carlyle, T. 1841. *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic History*. Boston: Houghton Mifflin.

Carney, J.J. 2014. "The Bishop is Governor Here: Bishop Nicholas Djomo and Catholic Leadership in the Democratic Republic of the Congo." In B.G. Jallow (ed.), *Leadership in Postcolonial Africa: Trends Transformed by Independence*. New York: Palgrave Macmillan.

Chabal, P., and J.-P. Daloz. 1999. *Africa Works: Disorder as Political Instrument.* Bloomington, IN: Indiana University Press.

Chang, Ha-Joon. 2006. *The East Asian development experience: The miracle, the crisis and the future*. London: Zed Books.

———. 2010. How to 'do' a developmental state: political, organizational and human resource requirements for the developmental state. In: Edigheji, O. (ed.). Constructing a democratic developmental state in South Africa: Potentials and challenges. Cape Town: Human Sciences Research Council.

———. 2011. Institutions and Economic Development: Theory, Policy, and History, *Journal of Institutional Economics* vol. 7, no. 4.

Chang, Ha-Joon and Jang-Sup Shin. 2002. Evaluating the Post-Crisis Corporate Restructuring in Korea' Seoul Journal of Economics, 2002, vol. 15, no. 2.

Chazan, N., and D. Rothchild. 1988. *The Precarious Balance: State and Society in Africa.* Boulder, CO: Westview Press.

Chazan, N., R. Mortimer, J. Ravenhill, and D. Rothchild. 1992. *Politics and Society in Contemporary Africa*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Clapham, C. 1996. *Africa and the International System: The Politics of State Survival.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Cocoman, Olive. 2011. *Learning from South Korea's development experience: A summary of the UNRISD–KOICA methodology workshop for the project "Making Development Cooperation Effective."* Seongnam, South Korea: Korea International Cooperation Agency.

Collier, P. 2000. "Ethnicity, Politics and Economic Performance." *Economics and Politics* 12 (3): 225–45.

———. 2007. *The Bottom Billion.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Commission on Growth and Development. 2008. *The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development*. Washington, DC: World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6507.

Coulibaly, Brahima Sangafowa. 2017. *In Defense of the "Africa Rising" Narrative*. Washington, DC: Brookings Institution. https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2017/06/27/in-defense-of-the-africa-rising-narrative/.

Crossette, B. 1998. "Stop Blaming Colonialism, U.N. Chief Tells Africa." *New York Times*, April 17.

Cumings, Bruce 1981. The Origins of the Korean War -- Liberation and the Emergence of Separate Regimes 1945–1947, Princeton: Princeton University Press.

———. 1987. The Origins and Development of the Northeast Asian Political Economy:

Industrial Sectors, Product Cycles, and Political Consequences. In Frederic Deyo (Ed.). 1987.

Dartey-Baah, K. 2014. "Effective Leadership and Sustainable Development in Africa: Is There "Really" a Link? *Journal of Global Responsibility* 5 (2): 203–18.

Decalo, S. 1989. *Psychoses of Power: African Personal Dictatorships.* Boulder, CO: Westview Press.

Deyo, Frederic (Ed.). 1987. The Political Economy of the New Asian Industrialism, Cornell University Press.

DfID (Department for International Development). 2007. *Governance, Development and Democratic Politics.* London.

Dia, M. 1996. *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*. Washington, DC: World Bank.

Diamond, L.J. 2015. "Facing Up to the Democratic Recession." *Journal of Democracy* 6: 141–55.

Doner, R.F., B.K. Ritchie, and D. Slater. 2005. "Systematic Vulnerability and the Origins of Developmental States: Northeast and Southeast Asia in Comparative Perspective." *International Organization* 59: 327–61.

Doornbos, M. 1990. "The African State in Academic Debate: Retrospect and Prospect." *Journal of Modern African Studies* 28 (2): 175–90.

Easterly, W., and R. Levine. 1997. "Africa's Growth Tragedy: Policies and Ethnic Divisions." *Quarterly Journal of Economics* 112 (4): 1203–250.

Eckert, R., and S. Rweyongoza. 2015. *Leadership Development in Africa: A Focus on Strengths*. Cape Town: Center for Creative Leadership.

Economic Planning Unit. 1991. *Vision 2020, 1991–2020*. Kuala Lumpur.

Edigheji, O. 2010. *Constructing a democratic developmental state in South Africa: Potentials and challenges*. Cape Town: Human Sciences Research Council.

Enache, Maria, Ejaz Ghani, and Stephen O'Connell. 2016. "Structural Transformation in Africa: A Historical View." Policy Research Working Paper No. 7743. Washington, DC: World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24824.

Englebert, P. 2000. *State Legitimacy and Development in Africa*. London: Lynne Rienner.

Evans, P.B. 1995. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Evans, P. 2008. In Search of The 21st Century Developmental State. The Centre for Global Political Economy, University of Sussex Working Paper No. 4 December.

Everest-Philips, M. 2012. "The Political Economy of Controlling Tax Evasion and Illicit Flows." In P. Reuter (ed.), *Draining Development? Controlling Flows of Illicit*

Funds from Developing Countries. Washington, DC: World Bank.

Federal Republic of Nigeria. 2017. *Nigeria's Economic Recovery and Growth Plan (ERGP) 2017–2020*. Abuja, Nigeria: Ministry of Budget and National Planning.

Fourie, W., S.C. van der Merwe, and B. van der Merwe. 2015. "Sixty Years of Research on Leadership in Africa: A Review of the Literature." *Leadership* 1 (1): 1–30.

Frankel, J. 2010. "Mauritius: African Success Story." Faculty Research Working Paper RWP10–036. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School. http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4450110/Frankel_MauritiusAfrican.pdf?sequence=1.

Gatamah, K. n.d. *Launching Corporate Governance in Africa with an Emphasis on Kenya*. **Washington, DC: Center for International Private Enterprise. http://www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs/gatamah.pdf. Accessed January 12, 2018.**

Gaye, Diariétou, Abebe Adugna Dadi, Catherine Kadennyeka Masinde, Yasser El-Gammal, Awny Aabdel-Aleem, Sylvie Ingabire, and Karima Ladjo Laouali. 2017. *Rwanda economic update: Sustaining growth by building on emerging export opportunities*. Washington, DC: World Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/573241503374274792/Rwanda-economic-update-sustaining-growth-by-building-on-emerging-export-opportunities.

Gershman, C. 2004. "Democracy Promotion: The Relationship of Political Parties and Civil Society." *Democratization* 11 (3): 27–35.

GhanaWeb. 2018. "Tutu II Osei Profile." Accra, Ghana. https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/people/person.php?ID=153.

Gioia, D.A., and J.B. Thomas. 1996. "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia." *Administrative Science Quarterly* 41 (3): 370–403.

Goldsmith, A.A. 2001. "Risk, Rule and Reason: Leadership in Africa." *Public Administration and Development* 21 (2): 77–87.

Gordon, D.L. 2001. "African Politics." In A.A. Gordon and D.L. Gordon (eds), *Understanding Contemporary Africa.* Third Edition. Boulder, CO and London: Lynne Rienner.

Gray, C., and M. McPherson. 2001. "The Leadership Factor in African Policy Reform and Growth." *Economic Development and Cultural Change* 49 (4): 707–40.

Gyimah-Boadi, E. 2009. "A 'Liberal' Developmental State in Ghana: An Emerging Paradigm for Democracy and Economic Growth?" Paper presented at the conference, "From Asymmetry to Symmetry? The West, Non-West and the Idea of Development as Conceptual Flow," University of Heidelberg, Germany, July 13–16.

Haggard, Stephan and Robert R. Kaufman (eds.) *The Politics of economic adjustment: international constraints,*

distributive conflicts, and the state. **Princeton University Press, Princeton, N.J.**

Haggard, S., Kim, Byung-Kook and Moon, Chung-in. 1990. The transition to export-led growth in South Korea, 1954–66. Country Economics Department. The World Bank. November.

Hamdok, A., and S. Adejumobi. 2012. "Governance and Development in Africa: Issues, Debates and ECA's Strategic Choices." In United Nations Economic Commission for Africa (ed.). *Reflections on Africa's Development: Essays in Honour of Abdoulie Janneh*. Addis Abba, Ethiopia: UNECA.

Han Fook Kwang, Warren Fernandez, Sumiko Tan. 1998. Lee Kuan Yew: The Man and His Ideas. Singapore: Singapore Press Holdings.

Haque, M.S. 2009. "Public Administration and Public Governance in Singapore." In Pan Suk Kim (ed.), *Public Administration and Public Governance in ASEAN Member Countries and Korea*. Seoul: Daeyoung Moonhwasa Publishing.

Hayashi, S. 2010. "The Developmental State in the Era of Globalization: Beyond the Northeast Asian Model of Political Economy." *The Pacific Review* 23 (1): 45–69.

Heinrich, J. 2005. "Studying Civil Society across the World: Exploring the Thorny issues of Conceptualization and Measurement." *Journal of Civil Society* 1 (3): 211–28. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17448680500484749#.UrBQCtJdWgo.

Heleta, S. 2007. "African Stagnation and Underdevelopment." Working Paper. Port Elizabeth, South Africa: Nelson Mandela Metropolitan University.

Herbst, J. 1993. *The Politics of Reform in Ghana, 1982–1991*. Berkeley, CA: University of California Press.

———. 2000. *States and Power in Africa: Comparative Lessons in Authority and Control*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Higgs, M., and R. Rowland. 2005. "All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership." *Journal of Change Management* 5 (2): 121–51.

Hope, R.K. 2002. "From Crisis to Renewal: Towards a Successful Implementation of the New Partnership for Africa's Development." *African Affairs* 101 (404): 387–402. http://www.dirco.gov.za/docs/speeches/2006/mbek0713.html. Accessed August 30, 2017.

Hounkpe, M. 2014. "Building Leadership in Africa: Strong Institutions, But Also Good Leaders." *OPENSPACE*, April 7. http://www.osisa.org/openspace/hrdb/regional/building-leadership-africa-strong-institutions-also-good-leaders. Accessed June 10, 2018.

Huntington, S.P. 1991. *The Third Wave*. Norman, OK: Oklahoma University Press.

Hutchful, E. 2002. *Ghana's Adjustment Experience: The Paradox of Reform*. Geneva: UNRISD.

IMF (International Monetary Fund). 2016. *Côte d'Ivoire: Economic Development*

Documents—National Development Plan 2016–20. Washington, DC.

——— . 2017. *World Economic Outlook*. Washington, DC.

Jackson, R.H., and C.G. Rosberg. 1998. "Personal Rule: Theory and Practice in Africa." In Peter Lewis (ed.), *Africa: Dilemmas of Development and Change.* Boulder, CO: Westview.

Jackson, T. 2004. *Management and Change in Africa: A Cross-Cultural Perspective*. London: Routledge.

Jallow, B.G. 2014. "Leadership in Postcolonial Africa: An Introduction." In B.G. Jallow (ed.), *Leadership in Postcolonial Africa: Trends Transformed by Independence*. New York: Palgrave Macmillan.

Johnson, C. 1982. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy 1925–1975*. Stanford, CA: Stanford University Press.

———. 1987. "Political Institutions and Economic Performance: The Government-Business Relationship in Japan, South Korea, and Taiwan." In F.C. Deyo (ed.), *The Political Economy of the New Asian Industrialisation*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

———. 1999. The Developmental State: Odyssey of a Concept. In: Woo-Cumings, M. (ed.) The Developmental State. Ithaca, NY: Cornell University.

Jomo, K.S. 2004. "Southeast Asian Developmental States in Comparative East Asian Perspective." In L. Low (ed.), *Developmental States: Relevancy, Redundancy or Reconfiguration*. New York: Nova Science.

Jones, Benjamin F. and Benjamin A. Olken. 2005. Do Leaders Matter? *Quarterly Journal of Economics Vol.* 120, Issue 3: 835–864. August.

Kagame, Paul 2016. Address of HE Paul Kagame, President of The Republic of Rwanda at the African Transformation Forum (ATF), Kigali, Rwanda March 14 -15, 2016. Available at African Center for Economic Transformation (ACET) http://acetforafrica.org/highlights/change-mindsets-to-change-society/

Kamstra, J., and L. Knippenberg. 2013. "Promoting Democracy in Ghana: Exploring the Democratic Roles of Donor-Sponsored Non-Governmental Organizations." *Democratization* 21 (4): 583–609. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13510347.2012.751975#.UrBRtNJdWgo. Accessed January 20, 2018.

Kariuki, E., and K. Karigu. 2011. "Public Sector Domestic Revenue Mobilization and Administration." In L. Adamolekun (ed.), *Public Administration in Africa: Main Issues and Selected Country Studies*. Ibadan, Nigeria: Evans Brothers.

Kauzya, J.-M., and J. Balogun. 2005. "Governance and Public Administration Reforms and Innovations in African Countries: A Focus on Achievements, Setbacks and Future Directions." Paper presented at the Regional Forum on Reinventing Government in Africa: Repositioning the Public Sector for the Challenges of NEPAD, Johannesburg, January 17–19.

Kelsall, T., and D. Booth. 2010. *Developmental Patrimonialism? Questioning the*

orthodoxy on political governance and economic progress in Africa. London: Africa Power and Politics Program.

Keohane, N.O. 2005. "On Leadership." *Perspectives on Politics* 3 (4): 705–22.

Kets de Vries, M.F.R. 2013. "The Eight Archetypes of Leadership." *Harvard Business Review,* December 18.

Kim, Eun Mee 2014. The South Korean Developmental Alliance between Business, Labour and Government. In Learning from the South Korean Developmental Success: Effective Development Cooperation and Synergistic Institutions and Policies. Yi, Ilcheong and Thandika Mkandawire (editors). United Kingdom, Palgrave.

Kohli, A. 2004. State-Directed Development: Political Power and Industrialization in the Global Periphery. Cambridge: Cambridge University Press.

Knutsen, C.H. 2010. "Africa's Growth Tragedy Revisited: Weak States, Strong Rulers." Working Paper. Oslo: Department of Political Science, University of Oslo.

Kotter, J.P. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* 73 (2): 59–67.

Kraus, J. 2007. "Conclusion: Trade Unions and Democratization in Africa." In J. Kraus (ed.), *Trade Unions and the Coming of Democracy in Africa*. New York: Palgrave Macmillan.

Kuada, J. 1994. *Managerial Behaviour in Ghana and Kenya: A Cultural Perspective*. Aalborg, Denmark: Aalborg University Press.

———. 2010. "Culture and Leadership in Africa: A Conceptual Model and Research Agenda." *African Journal of Economic and Management Studies* 1 (1): 9–24.

Kwang, Han Fook, Warren Fernandez, and Sumiko Tan. 1998. *Lee Kuan Yew: The Man and His Ideas*. Singapore: Singapore Press Holdings.

Kwon, Huck-ju, and Ilcheong Yi. 2008. *Development Strategies, Welfare Regime and Poverty Reduction in the Republic of Korea*. Geneva: UNRISD.

Lawrence, P. 2010. "The African Tragedy: International and National Roots." In V. Padayachee (ed.), *The Political Economy of Africa*. London and New York: Routledge.

Laws, E., and A. Leftwich. 2014. *Political Settlement*. Concept Brief 1. Birmingham, UK: Development Leadership Program.

Leftwich, A. 2009. *Bringing Agency Back in: Politics and Human Agency in Building Institutions and States— Synthesis and Overview Report*. Birmingham, UK: Development Leadership Program.

Leith, J.C. 2005. *Why Botswana Prospered.* Montreal: McGill-Queen's University Press.

LenCD (Learning Network on Capacity Development). 2011. *Capacity Results: Case stories on capacity development and sustainable results.* http://www.lencd.org/document/capacity-results-case-stories. Accessed November 16, 2017.

Leonard, D.K. 1987. "The Political Realities of African Management." *World Development* 15 (7): 899–910.

Levy, B. 2004. "Governance and Economic Development in Africa: Meeting the Challenges of Capacity Building" in Brian Levy and Sahr Kpundeh (eds.) *Building State Capacity in Africa.* Washington, DC: World Bank.

Lewis, P. 1998. *Africa: Dilemmas of Development and Change*. Boulder, CO: Westview.

Leys, C. 1994. "Confronting the African Tragedy." *New Left Review* 1 (204): 33–47.

Lindberg, S. 2005. "The Surprising Significance of African Elections", *Journal of Democracy*, 17(1): 139–151.

Lindberg, S.I. 2006. *Democracy and Elections in Africa.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Madavo, C., and J.-L. Sarbib. 1997. "Africa on the Move: Attracting Private Capital to a Changing Continent." *SAIS Review* 17 (2): 111–26.

Makumbe, J.M. 1998. "Is There a Civil Society in Africa?" *International Affairs* 74 (2): 305–19. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468–2346.00018/abstract.

Malaysia Economic Planning Unit (EPU). 1991. *Vision 2020, 1991–2020.* Economic Planning Unit. Kuala Lumpur.

Management Sciences for Health. 2016. *The Development of Community-based Health Insurance in Rwanda: Experiences and Lessons*. Technical Brief. Arlington, VA.

Manuel, T.A. 2007. *Budget Speech 2007, Minister of Finance, Trevor A Manuel, MP*. Pretoria: Department of Foreign Affairs. http://www.dirco.gov.za/docs/speeches/2007/manu0221.htm.

Mazrui, A. 1970. "Leadership in Africa." *New Guinea* 5 (1): 33–50.

———. 1971. "The Monarchical Tendency in African Political Culture." In M. Doro and N.E. Stultz (eds.), *Governing in Black Africa*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

———. 2001. "Pan-Africanism, Democracy and Leadership in Africa: The Continuing Legacy for the New Millennium." Inaugural Abdulsalami Abubakar Lecture, Chicago, February 23.

Mbabazi, P., and I. Taylor (eds). 2005. *The Potentiality of "Developmental States" in Africa: Botswana and Uganda Compared*. Dakar, Senegal: CODESRIA.

Mbah, C.E. 2013. "Leadership Question and Development Crises: The 21st Century Challenges in Africa and Quest for Change." *Journal of Sustainable Development in Africa* 15 (2): 142–53.

Mbeki, Thabo. 2006. *Address of the President of South Africa, Thabo Mbeki, at the Launch of the African Leadership Initiative, Sandton Convention Centre, Johannesburg, 13 July 2006*. Pretoria: Department of Foreign Affairs. http://www.dirco.gov.za/docs/speeches/2006/mbek0713.html. Accessed August 30, 2017.

Meade, J. 1961a. *The Economic and Social Structure of Mauritius. Report to the Governor of Mauritius*. London: Methuen.

———. 1961b. "Mauritius: A Case Study in Malthusian Economics." *The Economic Journal* 71 (283): 521–34.

Meisenhelder, T. 1997. "The Developmental State in Mauritius." *Journal of Modern African Studies* 35 (2): 279–97.

Meja, V. 2011. *Political Space of Civil Society Organizations in Africa: Civil Society Aid Effectiveness, and Enabling Environment —The Cases of Burkina Faso, Ghana and Zambia*. Bonn: Church Development Service.

Meles, Zenawi. 2012. "States and Markets: Neoliberal Limitations and the Case for a Developmental State." In A. Norman, K. Botchway, H. Skin, and J.E. Stiglitz (eds), *Good Growth and Governance in Africa: Rethinking development strategies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Mercer, C. 2002. "NGOs, Civil Society and Democratization: A Critical Review of the Literature." *Progress in Development Studies* 2 (1): 5–22.

Meyns, P. 2010. "Botswana: A Developmental State in Africa." In P. Meyns and C. Musamba (eds.), *The Developmental State in Africa: Problems and Prospects*. Duisburg, Germany: Institute for Development and Peace, University of Duisburg-Essen.

Mills, G. 2010. *Why Is Africa Poor?* Washington, DC: Cato Institute. www.cato.org/pubs/dbp/dbp6.pdf. Accessed January 13, 2018.

———. 2011. *Why Africa Is Poor and What Africans Can Do About It.* Johannesburg: Penguin Books.

Mills, G., and J. Herbst. 2011. *Africa's Third Liberation*. Johannesburg: Penguin Books.

Milne, J. 2006. *Kwame Nkrumah: A Biography*. London: Panaf.

MINAGRI (Ministry of Agriculture and Animal Resources). 2017. Presentation at the workshop on "Citizen's Participation in the Planning Process in Agriculture, Kigali, Rwanda.

Ministry of Foreign Affairs. 1975. *Japan in Transition: One Hundred Years of Modernization*. Tokyo.

Minter, W. 2014. *African Trade Unions and Africa's Future: Strategic Choices*. Washington, DC: Solidarity Centre.

Mkandawire, T. 2001. "Thinking about Developmental States in Africa." *Cambridge Journal of Economics* 25 (3): 289–313.

Mo Ibrahim Foundation. 2015. *2015 Ibrahim Index of African Governance: Executive Summary*. London.

———. 2018. "Ibrahim Prize for Achievement in African Leadership." London. http://mo.ibrahim.foundation/prize/. Accessed January 28, 2018.

Montuori, A., and U. Fahim. 2010. "Transformative Leadership." *ReVision* 30 (3–4): 1–3.

Morel, M. 2015. *Africa in 50 Years: The Leadership Dimension.* A Research Paper. Available at: http://www.michellemorel.com/wp-content/uploads/2014/12/AFRICA-IN-50-YEARS_-THE-LEADERSHIP-DIMENSION_Morel.pdf .

Mukamunana, R., and J.O. Kuye. 2005. "Revisiting the African Peer Review Mechanism: The Case of Leadership and Good Governance in Africa." *Journal of Public Administration* 40 (41): 590–604.

Mumbere, D. 2018. "Uganda: Museveni Calls Religious Leaders Traitors in New Year's Message." *AfricaNews*, January 1.

Mutebi, King. 1996. "The Monarchy and Democracy in Uganda". Speech delivered by the Kabaka of Buganda, King Mutebi II at Princeton University, Princeton, NJ, reprinted in *West Africa* magazine, April 15, 1996.

Nnadozie, E. 2017. "Africa Needs Coherent and Coordinated Strategy Towards International Partners". Address delivered at the inaugural meeting of the African Partnership Coordination Platform held in Harare, Zimbabwe on 21 December 2017. Available at: www.https://acbf-pact.org

Ndulu, M. 2001. "Constitution-making in Africa: Assessing Both the Process and the Content." *Public Administration and Development* 21: 101–17.

NGF (Nigeria Governors' Forum). 2012. *Nigeria's State Peer Review Mechanism.* Issue Brief No. 1. Abuja, Nigeria.

Ngunjiri, F.W. 2014. "I Will be a Hummingbird: Lessons in Radical Transformative Leadership from Professor Wangari Maathai." In B.G. Jallow (ed.), *Leadership in Postcolonial Africa: Trends Transformed by Independence*. New York: Palgrave Macmillan.

Northouse, P.G. 2016. *Leadership Theory and Practice.* Seventh Edition. Los Angeles: SAGE Publications.

Obadare, E. 2005. "Second Thoughts on Civil Society: The State, Civic Associations and the Antinomies of the Public Sphere in Africa." *Journal of Civil Society* 1 (3): 267–81.

Obama, B. 2009. "A New Moment of Promise." Remarks by the U.S. President to the Ghanaian Parliament, Accra International Conference Center, Accra, Ghana, July 11.

Obasanjo, Olusegun. 2013. "Leadership Have Failed the African Continent." *GhanaWeb*, April 24.

Ochola, S.A. 2007. *Leadership and Economic Crisis in Africa.* Nairobi, Kenya: Kenya Literature Bureau.

Odotei, I., and A.K. Awedoba (eds.). 2006. *Chieftaincy in Ghana: Culture, Governance and Development*. Accra, Ghana: Sub-Saharan Publishers.

Odumeru, J.A., and G.O. Ifeanyi. 2013. "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature." *International Review of Management and Business Research* 1 (2): 355–61.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2006. *Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery: Volume 2—Budget Support, Sector Wide Approaches and Capacity Development in Public Financial Management*. Paris.

Ohiorhenuan, J.F.E. 2011. "The Future of Poverty and Development in Africa." *Foresight* 13 (3): 7–23.

Ohno, Izumi and Kenichi Ohno (2009) Dynamic Capacity Development: What Africa Can Learn from Industrial Policy Formulation in East Asia. Tokyo. National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS). Revised March 13, 2009. http://www.grips.ac.jp/forum/afgrowth/support_ethiopia/document/Oct08_dcd_5%20_for%20IPD_.pdf

———. 2012. "Dynamic Capacity Development: What Africa Can Learn from Industrial Policy Formulation in East Asia." In A. Noman, K. Botchwey, H. Stein, and J.E. Stiglitz (eds.), *Good Growth and Governance in Africa*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Olsen, M. 1993. "Dictatorship, Democracy and Development." *American Political Science Review* 83 (3): 567–76.

Omarjee, L. 2016. "Only 5% of CEOs in Africa are Women – McKinsey". Available at: https://m.fin24.com

Owusu, F. 2003. "Pragmatism and the Global Shift from Dependency to Neoliberalism: The World Bank and Development Policy in Africa." *World Development* 31 (10): 1655–72.

Owusu, F., and F.L.K. Ohemeng. 2012. "The Public Sector and Development in Africa: The Case for a Developmental Public Service." In Kobena Hanson, George Kararach, and Timothy M. Shaw (eds.), *Rethinking Development Challenges for Public Policy: Insights from Contemporary Africa.* London: Palgrave MacMillan.

Padayachee, V., and K. Hart. 2010. "Introducing the African Economy." In V. Padayachee (ed.), *The Political Economy of Africa*. London and New York: Routledge.

Poncian, J., and E.S. Mgaya. 2015. "Africa's Leadership Challenge in the 21st Century: What Can Leaders Learn from Africa's Pre-Colonial Leadership and Governance." *International Journal of Social Science Studies* 3 (3): 106–15.

Quinlan, T., and M. Wallis. 2003. "Local Governance in Lesotho: The Central Role of Chiefs." In D. Ray and P.S. Reddy (eds.), *Grassroots Governance? Chiefs in Africa and the Afro-Caribbean*. Brussels: International Association of Schools and Institutes of Administration.

Republic of Ghana. 2017. *First State of the Nation Address delivered to Parliament by Nana Addo Dankwa Akufo-Addo, President of the Republic of Ghana, on 21st February, 2017*. Accra, Ghana: Government Printer.

Robinson, M. 2007. "The Politics of Successful Governance Reforms: Lessons of Design and Implementation." *Journal of Comparative and Commonwealth Studies* 45 (4): 521–48.

Robinson, M., and G. White (eds.). 1998. *The Democratic Developmental State: Politics and Institutional Design*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Rodrik, Dani. 2007. *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rotberg, R. 1998. "Leadership Factor: The Political Dimensions of Africa's Economic Development." *Harvard International Review* 21 (1): 72–75.

———. 2004. "Strengthening African Leadership." *Foreign Affairs* 83 (4): 14–18. http://www.foreignaffairs.com/articles/59914/robert-i-rotberg/strengthening-african-leadership. http://dx.doi.org/10.2307/20034043. Accessed January 13, 2018.

———. 2012. *Transformative Political Leadership: Making a Difference in the Developing World.* Chicago and London: University of Chicago Press.

———. 2013. "Good Leadership is Africa's Missing Ingredient." *The Global and Mail,* March 4. https://www.theglobeandmail.com/opinion/good-leadership-is-africas-missing-ingredient/article9234496/. Accessed June 11, 2018.

_____, 2014. "The Need for Strengthened Political Leadership", The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 652(1): 238–256.

Rothchild, D. 1991. *Ghana: The Political Economy of Recovery*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Safire, William. 2008. "Is it Presumptive to Be Transformational?" *New York Times*, March 2.

Samatar, A.I. 1999. *An African Miracle: State and Class Leadership and Colonial Legacy in Botswana Development*. London: Heinemann.

Sandbrook, R. 2005. "Origins of the Democratic Developmental State: Interrogating Mauritius." *Canadian Journal of African Studies* 39 (3): 549–81.

Sanusi, L.S. 2012. "Nigeria's Economic Development Aspirations and the Leadership Question: Is there a Nexus?" Paper delivered at the Second General Yakubu Gowon Distinguished Annual Lecture, Jos, Nigeria, October 19.

Sanusi, M. 2017. *Emerging Africa: Perspectives on Growth and Development*. Paris: Institut du Monde Arabe.

Sashkin, M. 2004. "Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis." In J. Antanokis, Anna T. Cianciolo, and Robert J. Sternberg (eds.), *The Nature of Leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Saxena, N.C. 2011. *Virtuous Cycles: The Singapore Public Service and National Development*. New York: UNDP.

Schillinger, H.R. 2005. "Trade Unions in Africa: Weak but Feared." Occasional Paper. Bonn: Friedrich Ebert Foundation.

Schraeder, P. 2004. *African Politics and Society: A Mosaic in Transformation*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.

Schwab, Klaus. 2016. *The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond*. Cologny, Switzerland: World Economic Forum. https://www.wefo-rum.org/agenda/2016/01/the-fourth-in-dustrial-revolu¬tion-what-it-means-and-how-to-respond/.

Sebudubudu, D., and P. Molutsi. 2009. "Leaders, Elites and Coalitions in the Development of Botswana." Research Paper No. 2. Birmingham, UK: Developmental Leadership Program.

Seunghee, Han. 2014. *Operation of the Economic Planning Board in the Era of High Economic Growth in Korea*. Seoul: Ministry of Strategy and Finance.

Shields, C.M. (ed.). 2011. *Transformative Leadership: A Reader*. New York: Peter Lang Publishing.

Sinclair, A. 2007. "Leadership for the disillusioned." *The Melbourne Review* 3 (1): 65–71.

Sklar, R. 1999. "African Polities: The Next Generation." In R. Joseph (ed.), *State, Conflict and Democracy in Africa*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Soederberg, S. 2004. *The Politics of the New International Financial Architecture: Reimposing Neoliberal Domination in the*

Global South. London and New York: Zed Books.

Songwe, V. 2015. "From Strong Men to Strong Institutions: An Assessment of Africa's Transition Towards More Political Contestability." *Africa in Focus* (blog), August 4. https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2015/08/04/from-strong-men-to-strong-institutions-an-assessment-of-africas-transition-towa. Accessed June 10, 2018.

SARS (South African Revenue Service). 2017. *South African Revenue Service Annual Report 2016–2017*. Pretoria.

Stigliz, J. 2002. *Globalization and its Discontents*. New York: W.W. Norton.

———. 2010. *Thinking About Leadership*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

———. 2017a. *The impact of the technological revolution on labour markets and income distribution*. New York: United Nations. https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/frontier-issues-artificial-intelligence-and-other-technologies-will-define-the-future-of-jobs-and-incomes/.

———. 2017b. *The World Economic and Social Survey 2017*. New York: United Nations.

Suh, Joonghae, Jean-Eric Aubert, Do-Geol Ahn, and Derek H.C. Chen. 2006. *Korea as a Knowledge Economy: Evolutionary Process and Lessons Learned—Overview*. Washington, DC: World Bank.

Thomas, Rusuhuzwa Kigabo. 2008. "Leadership, Policy Making, Quality of Economic Policies, and Their Inclusiveness: The Case of Rwanda." Commission on Growth and Development Working Paper No. 20. Washington, DC: World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28051.

Todaro, M.P. 2000. *Economic Development*. 7th edn. Reading, Massachussetts.: Addison-Wesley

Toyana, M. 2017. "South Africa's Revenue Agency Concerned about Falling Tax Compliance." *Reuters*, December 12. https://af.reuters.com/article/africaTech/idAFKBN1E61N2-OZABS. Accessed March 28, 2018.

Trinitapoli, J. 2011. "The AIDS-related Activities of Religious Leaders in Malawi." *Global Public Health* 6 (1): 41–55.

Udogu, E.I. 2000. "Political Leadership and Governance in Democratic Nigeria." *Africa Quarterly* 40 (3): 109–31.

———. 2016. *Leadership and the Problem of Electoral Democracy in Africa: Case Studies and Theoretical Solutions*. Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing.

UN (United Nations). 2015. *The Millennium Development Goals Report 2015*. New York. http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20%28July%201%29.pdf. Accessed January 20, 2018.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2004a. *Economic Development in Africa: Debt Sustainability: Oasis and Mirage?* New York and Geneva: United Nations.

———. 2004b. *Enhancing the contribution to development of the indigenous private sector in Africa*. Geneva.

———. 2010. *Report by the Secretariat of the United Nations Conference on Trade and*

Development. New York and Geneva: United Nations.

UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs). 2017a. *The impact of the technological revolution on labour markets and income distribution*. New York: United Nations. https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/frontier-issues-artificial-intelligence-and-other-technologies-will-define-the-future-of-jobs-and-incomes/.

———. 2017b. *World Economic Situation and Prospects 2017: Update as of Mid-2017*. New York: United Nations.

———. 2017d. *The World Economic and Social Survey 2017*. New York: United Nations.

———. 2018. *World Economic Situation and Prospects 2018*. New York: United Nations.

UNDP (United Nations Development Programme). 2003. Human Development Report 2003. New York: United Nations.

UNDP (United Nations Development Programme). 2017. *Strengthening Strategic Alignment for Africa's Development: Lessons from the UN 2030 Agenda for Sustainable Development, the African Union's Agenda 2063, and the AfDB's High Fives*. Africa Policy Brief Vol. 1, No. 1. New York. http://www.africa.undp.org/content/rba/en/home/library/working-papers/undp-africa-policy-brief-on-strengthening-strategic-alignment-fo.html.

UNECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2005. *Public Sector Management Reforms in Africa*. Addis Ababa, Ethiopia.

———. 2009. *African Governance Report II*. Addis Ababa, Ethiopia.

———. 2011. *Economic Report on Africa 2011: Governing Development in Africa—The Role of the State in Economic Transformation*. Addis Ababa, Ethiopia: United Nations.

———. 2017. *Economic Report on Africa 2017: Urbanization and Industrialization for Africa's Transformation*. Addis Ababa, Ethiopia: United Nations. https://www.uneca.org/publications/economic-report-africa-2017.

. United Nations 2015. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York. United Nations General Assembly

UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development). 2012. *Economic and Social Development in the Republic of Korea: Processes, Institutions and Actors*. Research and Policy Brief 14. Geneva.

Villalón, L., and P. VonDoepp (eds.). 2005. *The Fate of Africa's Democratic Experiments: Elites and Institutions*. Bloomington, IN: Indiana University Press.

Vu, T. 2007. "State Formation and the Origins of Developmental States in South Korea and Indonesia." *Studies in Comparative International Development* 41 (4): 27–56.

Wade, Robert. 1990. *Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in Taiwan's Industrialization*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Weber, M. 1978. *Economy and Society*. Berkeley, CA: University of California Press.

Wiatr, J. 1988. "Introduction: Political Leadership in a Comparative Perspective." *International Political Science Review* 9 (2): 91–94.

Woo-Cumings, Meredith (ed.). 1999. *The Developmental State*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Woodward, P. 1978. "Ambiguous Amin." *African Affairs* 77 (307): 153–64.

World Bank. 1986. *World Development Report 1986*. Washington, DC.

———. 1989. *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth.* Washington, DC.

———. 2002. *World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*. New York: Oxford University Press. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5984.

———. 2006a. "Commission on Growth and Development Created by the World Bank." Press Release, April 20. http://go.worldbank.org/IWMIOX08K0.

———. 2006b. *World Development Report 2006: Equity and Development*. Washington, DC.

———. 2008. *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, DC.

———. 2015. *Project Performance Assessment Report: Rwanda—Decentralization and Community Development Project*. Washington, DC. http://documents.worldbank.org/curated/en/672001468188937152/Rwanda-Decentralization-and-Community-Development-Project.

———. 2016. *Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality*. Washington, DC.

———. 2017. *Africa's Pulse, No. 15, April 2017*. Washington, DC. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26485.

World Bank. (no date). Country Data for Botswana and Mauritius. https://data.worldbank.org/country/botswana?view=chart. https://data.worldbank.org/country/mauritius?view=chart. Accessed on 30 May 2018.

Yi, Ilcheong. 2011. *The Development of Social Service: Education and Health Policies in Korea*. Geneva: UNRISD.

Young, Crawford 1988. The African Colonial State and its Political Legacy. In Donald Rothchild and Naomi Chazan, Eds. *The Precarious Balance: State and Society in Africa,* pp. 25–66. Boulder, CO: Westview Press.

Young, Crawford 1994. The African Colonial State in Comparative Perspective. New Haven: Yale University Press.

Young, Crawford & W. Howard Brown 1995. The African Colonial State in Comparative Perspective, History: Reviews of New Books, 24:1, 39–40.

Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zafar, A. 2011. "Mauritius: An Economic Success Story". A World Bank Research Initiative Carried out by the Office of the Chief Economist, Africa Region. January. Available at: https://siteresources.worldbank.org.

Note technique

Équipe de Production du RICA

La production de ce Rapport est assurée par une équipe interne de l'ACBF, avec l'appui de partenaires à différents niveaux (Figure TN1).

Équipe RICA ACBF

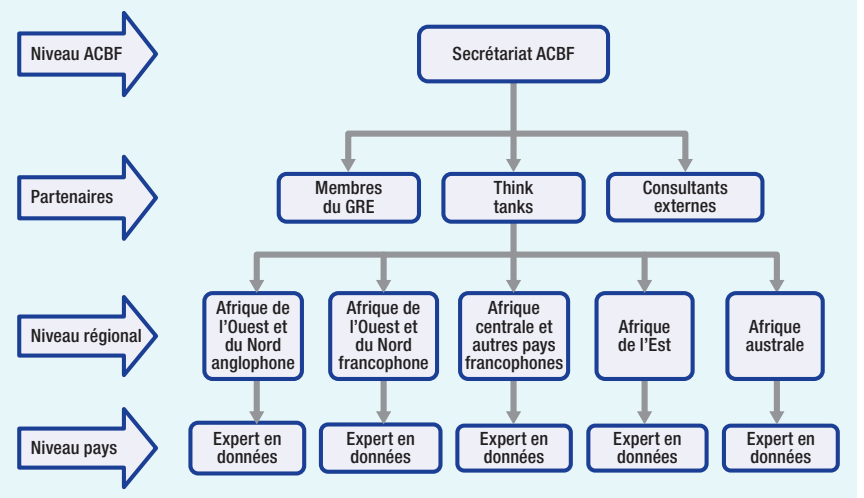
Une équipe RICA au sein du Secrétariat de l'ACBF est chargée de mener à bien tout le processus, de la conception à la publication du Rapport. Les membres de l'équipe viennent des différentes unités et départements du Secrétariat de l'ACBF.

Groupe de référence externe (GRE)

Le GRE apporte un soutien scientifique et professionnel à l'équipe RICA de l'ACBF en vue de l'aider à développer le concept qui sous-tend l'évaluation et assurer une publication de qualité. À cet effet, le GRE agit en tant que partenaire stratégique de l'équipe RICA pour s'assurer que :

- L'approche et la méthodologie employées sont bien fondées, rigoureuses et équilibrées et s'appuient sur des points de vue différents le cas échéant.
- Les instruments de collecte de données sont adaptés et appropriés.

Figure **TN1** **Structure organisationnelle de la production du RICA**



- Les commentaires sur le modèle ICA, les indicateurs sélectionnés et les cas d'études sont fournis à temps.
- La présentation des résultats reflète tout le spectre d'opinions ainsi que les pratiques actuelles et novatrices.
- La révision et le rapport équilibrent de façon adéquate les perspectives publique, juridique et opérationnelle.
- Il y a un retour sur les instruments de soutien à la mise en œuvre et l'établissement des coûts pour les thématiques spécifiques abordées dans l'ICA et sur le bien-fondé, par exemple, des estimations des coûts, de l'approche adoptée, ainsi que l'examen par les pairs des documents de fond.
- Si besoin est, l'ACBF est soutenue dans l'identification des bons réseaux avec lesquels s'engager pour le développement des outils.
- Toutes les conclusions et toutes les recommandations sont solides et reposent sur des preuves.

Think tanks

Pour la production du RICA 2019, l'ACBF a commandité l'élaboration d'études de cas sur l leadership transformateur qui ont servi d'éléments de base pour la production du Rapport. Neuf think tanks appuyés par l'ACBF ont conduit les études de cas dans leurs pays respectifs. Les études de cas visaient essentiellement à documenter les expériences et les leçons en matière de leadership transformateur au niveau des pays.

Plus spécifiquement, ces études visaient les points suivants :

- Comprendre le paysage actuel du leadership en ce qui concerne son aptitude à réaliser la transformation socio-économique de l'Afrique ;
- Situer le leadership transformateur dans le contexte des impératifs de capacités auxquels sont confrontés les pays africains, les communautés économiques régionales (CER), les organes continentaux ainsi que les acteurs non étatiques ;
- Identifier les gaps de capacités (y compris les éléments d'état d'esprit) en matière de leadership transformateur qui entraveraient la réalisation des objectifs 2063 et 2030 ainsi que des cadres de développement nationaux ;
- Identifier les cas de leadership transformateur efficace – étatique et non étatique – sur le continent pouvant être adaptés à travers l'Afrique – en s'appuyant sur ce qui a fonctionné ou non et pourquoi.
- Proposer des stratégies appropriées pour combler les lacunes en capacités identifiées autour du leadership transformateur (désagrégé en leadership étatique et non étatique) en Afrique ;
- Définir les rôles appropriés des gouvernements, des CER, des organismes continentaux, des acteurs non étatiques et des partenaires au développement pour répondre aux impératifs de capacités pour le développement d'un leadership transformateur en Afrique ;

- À partir des études de cas par pays, servir de produit de connaissance qui encourage la poursuite de recherches orientées vers les politiques visant à élargir les frontières de la connaissance sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi dans le domaine du renforcement des capacités pour un leadership transformateur ;
- Mobiliser un appui politique et financier de haut niveau pour l'élaboration et la mise en œuvre de solutions durables de renforcement des capacités autour du leadership transformateur nécessaire pour catalyser la transformation socio-économique de l'Afrique.

Experts en traitement des données

Dans chaque pays couvert par le rapport, un expert national, familier du contexte local, a été recruté sur une base compétitive pour la collecte des données. Les consultants ont dans un premier temps participé à un atelier de formation sur le thème annuel retenu (Leadership transformateur), ainsi que sur la méthodologie de la collecte. Chaque expert a ensuite administré le questionnaire dans son pays.

Collecte des données

Couverture géographique

Dans la poursuite de l'objectif de couvrir tous les pays africains, le nombre de pays

Tableau **TN1** **Liste des pays couverts par l'étude**

Groupe 1 Afrique de l'Ouest et du Nord anglophone	Groupe 2 Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest francophones	Groupe 3 Afrique Centrale et autres pays francophones	Groupe 4 Afrique de l'Est	Groupe 5 Afrique australe
Egypte	Algérie	Burundi	Éthiopie	Afrique du Sud
Gambie	Bénin	Cameroun	Kenya	Botswana
Ghana	Burkina Faso	Comores	Malawi	Eswatini
Liberia	Côte d'Ivoire	Congo	Ouganda	Lesotho
Nigeria	Guinée	Djibouti	Rwanda	Maurice
Sierra Leone	Guinée-Bissau	Gabon	Somalie	Mozambique
	Mali	Madagascar	Soudan du Sud	Namibie
	Mauritanie	RCA	Tanzanie	Zambie
	Maroc	RD Congo		Zimbabwe
	Niger	Tchad		
	Sénégal	Tunisie		
	Togo			

couverts au cours de cette sixième édition a atteint 46 (Tableau TN1).

Atelier de formation

Un atelier de formation a été organisé du 29 mai au 1er juin 2017 à l'intention de tous les experts nationaux sélectionnés. Au cours de l'atelier, les experts se sont familiarisés avec le thème annuel (Leadership), l'instrument de collecte de données a été examiné, révisé et la version finale adoptée. Au cours de l'atelier également, les sources d'informations potentielles par pays ont été discutées et retenues. Cependant, il a été reconnu et convenu que la liste pourrait être ajustée lors de la collecte de données sur le terrain pour répondre aux besoins spécifiques des pays (par exemple, le ministère des Finances du pays A pourrait correspondre au ministère de l'Économie et des Finances du pays B, etc.).

Collecte des données

La collecte des informations a débuté immédiatement après l'atelier de formation. Les consultants devaient soumettre un rapport hebdomadaire tout au long de la période. À la fin de la collecte, ils ont soumis le questionnaire rempli, ainsi qu'un rapport final, y compris les sources des informations collectées.

Calcul des indicateurs

Quantification des réponses aux questions

À chaque question devant entrer dans le calcul des indicateurs, l'on associe une variable, dont la nature dépend du type de question posée. Les valeurs des variables étant exprimées dans différentes unités et échelles, avant leur traitement, elles sont converties sur une échelle commune, de 0 à 100, afin de permettre des calculs et des comparaisons qui aient un sens.

Variables qualitatives

Les variables qualitatives sont notées comme suit :

Une valeur est attribuée à chaque réponse attendue. Les questions avec une réponse OUI ou NON sont notées 0 ou 100. Les questions avec trois réponses possibles sont notées 0; 50; et 100. Les questions avec 4 réponses sont notées 0; 33,3; 66,7 et 100. Les questions avec 5 réponses sont notées 0; 25; 50; 75 et 100.

Quelques exemples sont présentés dans le tableau TN2.

Variables quantitatives

a. La réponse est une proportion

La note correspond à la réponse (en partant du principe que passer de 0 à 100 implique une amélioration, sinon l'ordre est inversé).

b. Valeurs ordinales

Les valeurs sont converties sur une échelle allant de 0 à 100.

Exemple :

Degré de mise en œuvre des dispositions de la Charte africaine des droits de la jeunesse par les États membres (très faible, 1, à très fort, 6)						
Réponse	1	2	3	4	5	6
Note	0	20	40	60	80	100

Tableau **TN2** **Exemples de variables qualitatives**

N° de question	Question	Réponses possibles	Note
B1	Le pays dispose-t-il d'une stratégie nationale de développement (Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, Plan national de développement, vision stratégique, etc.) ?	Oui	100
		NON	0
B4	Le renforcement des capacités (RC) est-il intégré dans la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté/plan national de développement ?	Le RC n'est pas intégré dans le CSLP/ plan national de développement actuel	0
		Le RC est intégré, mais sans objectifs précis	50
		Le RC est intégré avec des objectifs précis	100
B13b	À votre avis, quel est le degré d'efficacité du mécanisme de dialogue avec les partenaires ?	Très élevé	100
		Élevé	75
		Moyen	50
		Bas	25
		Très bas	0

Calcul des indices

L'indice composite ICA

Lors de la première édition du Rapport ACI, l'approche exploratoire avait été utilisée pour définir les composantes de l'indice composite ICA. À cette fin, la classification hiérarchique selon la méthode de Ward avait été utilisée, le carré de la distance euclidienne retenu comme mesure de distance ou de similarité. Les quatre classes ci-dessous avaient pu être formées.

- Classe 1 : Environnement institutionnel pour le renforcement des capacités
- Classe 2 : Processus de mise en œuvre
- Classe 3 : Résultats de développement au niveau national
- Classe 4 : Résultats en matière de renforcement des capacités

Quatre indicateurs de classe j (j = 1, 2, 3, 4) sont alors calculés, chacun étant la moyenne arithmétique des variables au sein de la classe.

$$CL_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^{i=n_j} VI_{ji}$$

V_{ji} = Note attribuée à la question i au sein de la classe j
n_j = Nombre de variables au sein de la classe j

L'indice composite ICA est la moyenne harmonique des quatre indicateurs de

classe. Le choix de la formule de la moyenne harmonique, qui est sensible aux faibles valeurs, a été guidé par le souci de ne négliger aucun des quatre facteurs (indiqués par les classes) dans le renforcement des capacités.

$$ICA = \frac{1}{\frac{1}{4}\sum_{j=1}^{j=4}\frac{1}{CL_j}}$$

Indices thématiques

En plus des indices de classes, quatre indices thématiques sont également calculés comme suit :

No.	Nom de l'indice thématique
1	Choix politiques pour le renforcement des capacités
2	Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement
3	Partenariat pour le renforcement des capacités
4	Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale

L'indice est la moyenne arithmétique des variables qui rentrent dans son calcul.

Classement des pays

En fonction des valeurs de l'indice, les pays sont classés dans les cinq catégories suivantes :

	Valeur de l'indice	Catégorie	Couleur
1	0 à moins de 20	Très bas	
2	20 à moins de 40	Bas	
3	40 à moins de 60	Moyen	
4	60 à moins de 80	Élevé	
5	80 à 100	Très élevé	

Indicateurs de Capacités en Afrique 2019

Tableau A1 **Indice composite ICA par pays (par ordre alphabétique des pays)**

No	Pays	ICA 2019	Niveau de capacités	Rang
1	Afrique du Sud	52,2	Moyen	23
2	Algérie	40,2	Moyen	40
3	Bénin	58,4	Moyen	12
4	Botswana	53,1	Moyen	22
5	Burkina Faso	67,0	Elevé	2
6	Burundi	53,9	Moyen	18
7	Cameroun	42,4	Moyen	37
8	Comores	51,0	Moyen	28
9	Congo	42,5	Moyen	36
10	Côte d'Ivoire	56,2	Moyen	15
11	Djibouti	52,1	Moyen	24
12	Égypte	40,1	Moyen	41
13	Eswatini	41,3	Moyen	39
14	Éthiopie	51,2	Moyen	27
15	Gabon	48,4	Moyen	30
16	Gambie	43,9	Moyen	34
17	Ghana	65,2	Elevé	4
18	Guinée	55,8	Moyen	17
19	Guinée-Bissau	27,3	Bas	46
20	Kenya	46,3	Moyen	31
21	Lesotho	53,7	Moyen	20
22	Liberia	57,8	Moyen	13
23	Madagascar	34,8	Bas	45
24	Malawi	66,2	Elevé	3
25	Mali	64,1	Elevé	6
26	Maroc	60,5	Elevé	10
27	Maurice	70,8	Elevé	1

(suite)

Tableau A1 **Indice composite ICA par pays (par ordre alphabétique des pays)** *(suite)*

No	Pays	ICA 2019	Niveau de capacités	Rang
28	Mauritanie	51,7	Moyen	25
29	Mozambique	55,9	Moyen	16
30	Namibie	61,1	Elevé	9
31	Niger	53,8	Moyen	19
32	Nigeria	59,6	Moyen	11
33	Ouganda	48,5	Moyen	29
34	RD Congo	57,1	Moyen	14
35	République centrafricaine	37,0	Bas	43
36	Rwanda	63,3	Elevé	8
37	Sénégal	53,6	Moyen	21
38	Sierra Leone	42,2	Moyen	38
39	Somalie	45,4	Moyen	33
40	Soudan du Sud	36,0	Bas	44
41	Tanzanie	64,5	Elevé	5
42	Tchad	42,9	Moyen	35
43	Togo	39,9	Bas	42
44	Tunisie	63,8	Elevé	7
45	Zambie	51,2	Moyen	26
46	Zimbabwe	46,1	Moyen	32

Carte **A1** **Indice ICA: répartition géographique**

Source : Base de données ICA 2019.

Carte A2 **Indice de performance des pays sur les mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD**

Source : Base de données ICA 2019.

Tableau **A2** **Indices groupes**

No	Pays	ICA 2019	Groupe 1 Environnement institutionnel pour le renforcement des capacités	Groupe 2 Processus de mise en œuvre	Groupe 3 Résultats de développement au niveau national	Groupe 4 Résultats de renforcement des capacités
1	Afrique du Sud	52,2	78,9	67,1	41,7	40,0
2	Algérie	40,2	57,2	20,4	58,3	62,5
3	Bénin	58,4	96,7	34,8	100,0	51,7
4	Botswana	53,1	80,9	51,0	100,0	30,0
5	Burkina Faso	67,0	96,1	69,5	100,0	40,2
6	Burundi	53,9	86,8	49,8	100,0	30,7
7	Cameroun	42,4	86,8	59,3	58,3	20,5
8	Comores	51,0	86,8	39,8	58,3	40,7
9	Congo	42,5	82,2	25,7	50,0	43,5
10	Côte d'Ivoire	56,2	97,4	47,9	100,0	33,3
11	Djibouti	52,1	78,9	66,2	83,3	27,1
12	Égypte	40,1	80,3	90,4	58,3	16,9
13	Eswatini	41,3	63,2	42,0	58,3	25,0
14	Éthiopie	51,2	94,7	68,9	66,7	26,2
15	Gabon	48,4	76,3	49,0	33,3	52,1
16	Gambie	43,9	90,1	34,8	50,0	32,0
17	Ghana	65,2	85,5	63,8	66,7	52,7
18	Guinée	55,8	78,3	56,0	100,0	32,2
19	Guinée-Bissau	27,3	69,1	43,2	20,0	16,9
20	Kenya	46,3	85,5	51,0	30,0	46,2
21	Lesotho	53,7	88,2	63,8	100,0	26,7
22	Liberia	57,8	78,3	68,1	66,7	37,4
23	Madagascar	34,8	75,7	28,8	66,7	19,3
24	Malawi	66,2	94,7	83,3	83,3	38,7
25	Mali	64,1	92,1	51,9	100,0	44,8
26	Maroc	60,5	88,2	79,0	100,0	31,1
27	Maurice	70,8	93,4	92,3	100,0	40,1
28	Mauritanie	51,7	89,5	41,9	50,0	44,8

(suite)

Tableau **A2** **Indices groupes** *(suite)*

No	Pays	ICA 2019	Groupe 1 Environnement institutionnel pour le renforcement des capacités	Groupe 2 Processus de mise en œuvre	Groupe 3 Résultats de développement au niveau national	Groupe 4 Résultats de renforcement des capacités
29	Mozambique	55,9	81,6	61,2	83,3	32,3
30	Namibie	61,1	92,1	68,5	66,7	40,0
31	Niger	53,8	88,2	59,3	66,7	32,1
32	Nigeria	59,6	90,8	68,1	66,7	37,8
33	Ouganda	48,5	91,4	34,3	58,3	39,6
34	RD Congo	57,1	80,3	44,3	83,3	43,5
35	République centrafricaine	37,0	64,5	20,8	50,0	40,6
36	Rwanda	63,3	90,8	82,0	83,3	35,8
37	Sénégal	53,6	76,3	37,4	100,0	40,4
38	Sierra Leone	42,2	86,2	60,5	66,7	19,4
39	Somalie	45,4	36,8	41,9	58,3	50,1
40	Soudan du Sud	36,0	51,3	47,7	50,0	19,8
41	Tanzanie	64,5	84,2	85,0	91,7	36,5
42	Tchad	42,9	77,0	37,6	83,3	24,0
43	Togo	39,9	81,6	56,2	60,0	18,7
44	Tunisie	63,8	91,4	67,9	75,0	42,3
45	Zambie	51,2	90,8	59,0	50,0	33,1
46	Zimbabwe	46,1	88,2	81,7	50,0	23,1

Tableau A3 **Indices thématiques**

No.	Pays	Choix politiques pour le renforcement des capacités	Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	Partenariat pour le renforcement des capacités	Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale
1	Afrique du Sud	68,3	26,3	50,0	81,6
2	Algérie	39,6	18,8	50,0	60,5
3	Bénin	66,8	85,0	50,0	97,4
4	Botswana	60,4	77,5	50,0	76,3
5	Burkina Faso	81,6	88,8	50,0	97,4
6	Burundi	65,7	83,8	75,0	80,3
7	Cameroun	69,2	71,3	50,0	73,7
8	Comores	72,0	63,8	25,0	68,4
9	Congo	48,7	67,5	25,0	90,8
10	Côte d'Ivoire	71,1	97,5	75,0	86,8
11	Djibouti	64,9	67,5	75,0	84,2
12	Égypte	73,8	88,8	50,0	73,7
13	Eswatini	47,0	77,5	25,0	60,5
14	Éthiopie	77,7	76,3	0,0	84,2
15	Gabon	60,0	41,3	75,0	68,4
16	Gambie	53,2	85,0	25,0	86,8
17	Ghana	76,1	73,8	25,0	84,2
18	Guinée	59,9	91,3	75,0	78,9
19	Guinée-Bissau	50,3	43,8	25,0	65,8
20	Kenya	63,9	27,5	50,0	92,1
21	Lesotho	69,8	78,8	50,0	86,8
22	Liberia	71,9	85,0	0,0	73,7
23	Madagascar	56,2	72,5	75,0	48,7
24	Malawi	85,6	86,3	50,0	84,2
25	Mali	68,5	73,8	50,0	94,7
26	Maroc	75,3	88,8	75,0	81,6
27	Maurice	82,9	81,3	50,0	97,4
28	Mauritanie	61,8	72,5	25,0	89,5

(suite)

Tableau **A3** **Indices thématiques** *(suite)*

No.	Pays	Choix politiques pour le renforcement des capacités	Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	Partenariat pour le renforcement des capacités	Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale
29	Mozambique	65,4	82,5	75,0	73,7
30	Namibie	76,2	70,0	0,0	94,7
31	Niger	72,7	52,5	0,0	84,2
32	Nigeria	76,9	72,5	0,0	89,5
33	Ouganda	63,2	40,0	25,0	97,4
34	RD Congo	62,1	82,5	75,0	68,4
35	République centrafricaine	29,9	68,8	75,0	81,6
36	Rwanda	78,3	97,5	75,0	81,6
37	Sénégal	59,1	70,0	50,0	76,3
38	Sierra Leone	67,8	52,5	75,0	84,2
39	Somalie	36,0	66,3	75,0	34,2
40	Soudan du Sud	41,7	32,5	50,0	57,9
41	Tanzanie	78,5	76,3	50,0	86,8
42	Tchad	65,0	67,5	25,0	60,5
43	Togo	54,9	97,5	25,0	78,9
44	Tunisie	71,4	75,0	50,0	90,8
45	Zambie	71,7	61,3	0,0	81,6
46	Zimbabwe	75,2	76,3	0,0	89,5

Profils de capacités pays

AFRIQUE DU SUD	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	52.2
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	23
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	68.3
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	26.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	1.6
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

ALGÉRIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	40.2
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	40
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	39.6
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	18.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	60.5
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	10.0
Niveau	Très bas

BÉNIN	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	58.4
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	12
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	66.8
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	85.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	7.45
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	40.0
Niveau	Moyen

BOTSWANA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	53.1
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	22
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	60.4
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	77.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	6.3
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	30.0
Niveau	Bas

BURKINA FASO	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	67.0
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	2
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	81.6
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	88.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	7.4
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	70.0
Niveau	Elevé

BURUNDI	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	53.9
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	18
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	65.7
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	83.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	0.3
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	50.0
Niveau	Moyen

CAMEROUN	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	42.4
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	37
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	69.2
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	71.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	3.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	30.0
Niveau	Bas

COMORES	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	51.0
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	28
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	72.0
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	63.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	8.4
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	70.0
Niveau	Elevé

CONGO	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	42.5
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	36
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	48.7
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	67.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	0.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	50.0
Niveau	Moyen

CÔTE D'IVOIRE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	56.2
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	15
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	71.1
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	97.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	6.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	80.0
Niveau	Très elevé

DJIBOUTI	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	52.1
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	24
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	64.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	67.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	20.0
Niveau	Bas

ÉGYPTE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	40.1
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	41
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	73.8
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	88.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	3.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	90.0
Niveau	Très elevé

ESWATINI	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	41.3
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	44
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	47.0
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	77.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	0.5
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	20.0
Niveau	Bas

ÉTHIOPIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	51.2
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	27
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	77.7
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	76.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	80.0
Niveau	Très elevé

GABON	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	48.4
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	30
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	60.0
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	41.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	8.4
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	30.0
Niveau	Bas

GAMBIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	43.9
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	34
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	53.2
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	85.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	6.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	10.0
Niveau	Très bas

GHANA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	65.2
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	4
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	76.1
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	73.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

GUINÉE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	55.8
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	17
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	59.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	91.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	8.9
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	40.0
Niveau	Moyen

GUINÉE-BISSAU	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	27.3
Niveau de renforcement des capacités	Bas
Rang	46
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	50.3
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	43.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	5.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	50.0
Niveau	Moyen

KENYA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	46.3
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	31
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	63.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	27.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	2.1
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

LESOTHO	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	53.7
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	20
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	69.8
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	78.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	6.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	20.0
Niveau	Bas

LIBERIA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	57.8
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	13
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	71.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	85.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	3.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

MADAGASCAR	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	34.8
Niveau de renforcement des capacités	Bas
Rang	45
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	56.2
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	72.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	8.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	30.0
Niveau	Bas

MALAWI	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	66.2
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	3
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	85.6
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	86.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	80.0
Niveau	Très elevé

MALI	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	64.1
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	6
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	68.5
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	73.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	70.0
Niveau	Elevé

MAROC	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	60.5
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	10
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	75.3
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	88.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	1.6
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	10.0
Niveau	Très bas

MAURICE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	70.8
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	1
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	82.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	81.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	7.4
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	80.0
Niveau	Très elevé

MAURITANIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	51.7
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	25
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	61.8
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	72.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	9.5
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	50.0
Niveau	Moyen

MOZAMBIQUE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	55.9
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	16
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	65.4
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	82.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	3.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	30.0
Niveau	Bas

NAMIBIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	61.1
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	9
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	76.2
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	70.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.7
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	50.0
Niveau	Moyen

NIGER	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	53.8
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	19
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	72.7
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	52.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	80.0
Niveau	Très elevé

NIGERIA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	59.6
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	11
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	76.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	72.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	9.5
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	70.0
Niveau	Elevé

OUGANDA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	48.5
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	29
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	63.2
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	40.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	7.4
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	30.0
Niveau	Bas

RD CONGO	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	57.1
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	14
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	62.1
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	82.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	68.4
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	40.0
Niveau	Moyen

RÉPUBLIC CENTRAFRICAINE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	37.0
Niveau de renforcement des capacités	Bas
Rang	43
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	29.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	68.8
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	1.6
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	0.0
Niveau	Très bas

RWANDA	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	63.3
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	8
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	78.3
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	97.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	1.6
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

SÉNÉGAL	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	53.6
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	21
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	59.1
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	70.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	6.3
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	20.0
Niveau	Bas

SIERRA LEONE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	42.2
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	38
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	67.8
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	52.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

SOMALIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	45.4
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	33
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	36.0
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	66.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	75.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	4.2
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	10.0
Niveau	Très bas

SOUDAN DU SUD	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	36.0
Niveau de renforcement des capacités	Bas
Rang	44
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	41.7
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	32.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	7.9
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	0.0
Niveau	Très bas

TANZANIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	64.5
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	5
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	78.5
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	76.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	6.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	80.0
Niveau	Très elevé

TCHAD	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	42.9
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	35
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	65.0
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	67.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	0.5
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	40.0
Niveau	Moyen

TOGO	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	39.9
Niveau de renforcement des capacités	Bas
Rang	42
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	54.9
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	97.5
Partenariat pour le renforcement des capacités	25.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	8.9
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	60.0
Niveau	Elevé

TUNISIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	63.8
Niveau de renforcement des capacités	Elevé
Rang	7
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	71.4
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	75.0
Partenariat pour le renforcement des capacités	50.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	0.8
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	50.0
Niveau	Moyen

ZAMBIE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	51.2
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	26
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	71.7
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	61.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	1.6
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	70.0
Niveau	Elevé

ZIMBABWE	
Indice composite ICA	
Indice composite ICA	46.1
Niveau de renforcement des capacités	Moyen
Rang	32
Indices thématiques	
Choix politiques en matière de renforcement des capacités	75.2
Partenariat mondial sur l'efficacité de la coopération au développement	76.3
Partenariat pour le renforcement des capacités	0.0
Jeunes, groupes vulnérables, égalité du genre et inclusion sociale	9.5
Indice des mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD	90.0
Niveau	Très elevé

Recueil de statistiques

1

Choix politiques en matière de renforcement des capacités

No	Pays	Stratégie nationale de développement (SND) en place	Le renforcement des capacités est intégré dans la stratégie nationale de développement	Politique/ stratégie de rétention et d'utilisation des capacités en place	Ressources allouées au RC	Programmes conjoints de RC mis en œuvre dans le pays
1	Afrique du Sud	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Oui	Oui	Oui
2	Algérie	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Non	Non	Non
3	Bénin	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
4	Botswana	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Non
5	Burkina Faso	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui
6	Burundi	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
7	Cameroun	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
8	Comores	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui
9	Congo	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui
10	Côte d'Ivoire	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
11	Djibouti	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	ND	Oui
12	Égypte	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
13	Eswatini	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Oui	ND	ND
14	Éthiopie	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Non	Oui	Oui
15	Gabon	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
16	Gambie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Non

No	Pays	Stratégie nationale de développement (SND) en place	Le renforcement des capacités est intégré dans la stratégie nationale de développement	Politique/ stratégie de rétention et d'utilisation des capacités en place	Ressources allouées au RC	Programmes conjoints de RC mis en œuvre dans le pays
17	Ghana	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
18	Guinée	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui
19	Guinée-Bissau	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Non	Non
20	Kenya	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Non
21	Lesotho	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
22	Liberia	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
23	Madagascar	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Non	Oui	Oui
24	Malawi	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
25	Mali	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Non	Oui	Oui
26	Maroc	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
27	Maurice	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Oui	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	ND	Oui	Oui
29	Mozambique	Oui	RC non intégré du tout	Oui	ND	ND
30	Namibie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
31	Niger	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui
32	Nigeria	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
33	Ouganda	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	ND	Oui	ND
34	Rép. centrafricaine	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Non	Oui
35	RD Congo	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui

No	Pays	Stratégie nationale de développement (SND) en place	Le renforcement des capacités est intégré dans la stratégie nationale de développement	Politique/ stratégie de rétention et d'utilisation des capacités en place	Ressources allouées au RC	Programmes conjoints de RC mis en œuvre dans le pays
36	Rwanda	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
37	Sénégal	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Oui	Oui	ND
38	Sierra Leone	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Oui	Non	Non
39	Somalie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Non	Oui
40	Soudan du Sud	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Non	Non
41	Tanzanie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
42	Tchad	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Non	Oui	Oui
43	Togo	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
44	Tunisie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	Oui	Oui	Oui
45	Zambie	Oui	RC intégré, avec objectifs précis	ND	Oui	ND
46	Zimbabwe	Oui	RC intégré, sans objectifs précis	Oui	Non	Oui

RC = Renforcement des capacités. ND = non disponible.

2

Choix politiques en matière de renforcement des capacités 2

No	Pays	Stratégie pour le secteur agricole en place	Stratégie pour le développement du secteur minier en place	Stratégie pour le secteur industriel/ manufacturier	Stratégie nationale spécifique pour le RC en place
1	Afrique du Sud	Oui	Oui	Oui	Oui
2	Algérie	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Oui	Non
3	Bénin	Oui	Oui	Fait partie du PND	Non
4	Botswana	Oui	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Non
5	Burkina Faso	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Oui
6	Burundi	Oui	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Non
7	Cameroun	Oui	Fait partie du PND	Oui	Oui
8	Comores	Oui	Stratégie en préparation	Stratégie en préparation	Non
9	Congo	Oui	Fait partie du PND	Stratégie en préparation	Non
10	Côte d'Ivoire	Oui	Fait partie du PND	Oui	Préparation en cours
11	Djibouti	Oui	Stratégie en préparation	Oui	Oui
12	Égypte	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Oui
13	Eswatini	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Non
14	Éthiopie	Oui	Fait partie du PND	Oui	Oui
15	Gabon	Oui	Fait partie du PND	Non	Oui
16	Gambie	Oui	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Préparation en cours
17	Ghana	Oui	Oui	Oui	Oui
18	Guinée	Oui	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Oui
19	Guinée-Bissau	Oui	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Préparation en cours

No	Pays	Stratégie pour le secteur agricole en place	Stratégie pour le développement du secteur minier en place	Stratégie pour le secteur industriel/ manufacturier	Stratégie nationale spécifique pour le RC en place
20	Kenya	Oui	Stratégie en préparation	Stratégie en préparation	Préparation en cours
21	Lesotho	Oui	Oui	Oui	Préparation en cours
22	Liberia	Oui	Stratégie en préparation	Fait partie du PND	Oui
23	Madagascar	Oui	Oui	Oui	Non
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	Oui
25	Mali	Oui	Stratégie en préparation	Oui	Non
26	Maroc	Oui	Fait partie du PND	Oui	Oui
27	Maurice	Oui	NA	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	Stratégie en préparation	Oui	Non
29	Mozambique	Oui	Oui	Oui	Préparation en cours
30	Namibie	Oui	Fait partie du PND	Oui	Préparation en cours
31	Niger	Oui	Fait partie du PND	ND	Non
32	Nigeria	Oui	Oui	Oui	Oui
33	Ouganda	Oui	Fait partie du PND	Fait partie du PND	ND
34	Rép. centrafricaine	Oui	Fait partie du PND	Non	Préparation en cours
35	RD Congo	Oui	Fait partie du PND	Oui	Non
36	Rwanda	Oui	Oui	Oui	Oui
37	Sénégal	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Fait partie du PND	Non
38	Sierra Leone	Oui	Oui	Fait partie du PND	Préparation en cours
39	Somalie	Stratégie agricole en préparation	ND	Stratégie en préparation	Préparation en cours
40	Soudan du Sud	Oui	Oui	Non	Oui
41	Tanzanie	Oui	Oui	Oui	Oui

No	Pays	Stratégie pour le secteur agricole en place	Stratégie pour le développement du secteur minier en place	Stratégie pour le secteur industriel/ manufacturier	Stratégie nationale spécifique pour le RC en place
42	Tchad	Fait partie du PND	Stratégie en préparation	Stratégie en préparation	Non
43	Togo	Oui	Fait partie du PND	Non	Oui
44	Tunisie	Oui	Fait partie du PND	Oui	Non
45	Zambie	Oui	Fait partie du PND	Oui	ND
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	Oui

ND = non disponible. RC = Renforcement des capacités. PND = Plan national de développement.

3

Mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD

No	Pays	Campagnes de sensibilisation sur l'Agenda 2063 initiées	Outils pour les décideurs politiques en vue d'intégrer l'Agenda 2063 dans le PND développés	Campagnes de sensibilisation sur les ODD initiées	Outils pour les décideurs politiques en vue d'intégrer les ODD dans le PND développés	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et de revue de l'Agenda 2063 en place
1	Afrique du Sud	Oui	Non	Oui	Oui	Non
2	Algérie	Non	Non	Non	Outil en préparation	Non
3	Bénin	Non	Non	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
4	Botswana	Oui	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
5	Burkina Faso	Préparation en cours	Oui	Oui	Oui	Oui
6	Burundi	Non	Non	Oui	Oui	Non
7	Cameroun	Non	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Oui
8	Comores	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
9	Congo	Oui	Outil en préparation	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
10	Côte d'Ivoire	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
11	Djibouti	Oui	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
12	Égypte	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
13	Eswatini	Non	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Non
14	Éthiopie	Oui	Outil en préparation	Oui	Oui	Oui
15	Gabon	Oui	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
16	Gambie	Préparation en cours	Non	Oui	Non	Non

No	Pays	Campagnes de sensibilisation sur l'Agenda 2063 initiées	Outils pour les décideurs politiques en vue d'intégrer l'Agenda 2063 dans le PND développés	Campagnes de sensibilisation sur les ODD initiées	Outils pour les décideurs politiques en vue d'intégrer les ODD dans le PND développés	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et de revue de l'Agenda 2063 en place
17	Ghana	Oui	Oui	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
18	Guinée	Oui	Oui	Non	Oui	Non
19	Guinée-Bissau	Non	Outil en préparation	Non	Oui	Oui
20	Kenya	Oui	Outil en préparation	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
21	Lesotho	Oui	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
22	Liberia	Oui	Outil en préparation	Préparation en cours	Oui	Oui
23	Madagascar	Non	Non	Oui	Outil en préparation	Non
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
25	Mali	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
26	Maroc	Préparation en cours	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
27	Maurice	Oui	Outil en préparation	Oui	Oui	Oui
28	Mauritanie	Préparation en cours	Outil en préparation	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
29	Mozambique	Oui	Outil en préparation	Oui	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
30	Namibie	Non	Outil en préparation	Préparation en cours	Non	Oui
31	Niger	Oui	Oui	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place

No	Pays	Campagnes de sensibilisation sur l'Agenda 2063 initiées	Outils pour les décideurs politiques en vue d'intégrer l'Agenda 2063 dans le PND développés	Campagnes de sensibilisation sur les ODD initiées	Outils pour les décideurs politiques en vue d'intégrer les ODD dans le PND développés	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et de revue de l'Agenda 2063 en place
32	Nigeria	Oui	Non	Oui	Outil en préparation	Non
33	Ouganda	Oui	Outil en préparation	Préparation en cours	Outil en préparation	Mécanisme en cours de mise en place
34	Rép. centrafricaine	Non	Non	Non	Outil en préparation	Non
35	RD Congo	Non	Non	Oui	Oui	Non
36	Rwanda	Oui	Oui	Préparation en cours	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
37	Sénégal	Préparation en cours	Outil en préparation	Préparation en cours	NA	Mécanisme en cours de mise en place
38	Sierra Leone	Préparation en cours	Outil en préparation	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
39	Somalie	Non	Non	Oui	Non	Non
40	Soudan du Sud	Préparation en cours	Non	Préparation en cours	Non	Non
41	Tanzanie	Oui	Oui	NA	Oui	Oui
42	Tchad	Oui	Oui	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
43	Togo	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
44	Tunisie	Oui	Outil en préparation	Oui	Oui	Mécanisme en cours de mise en place
45	Zambie	NA	Oui	Oui	Oui	ND
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

ND = non disponible.

4

Mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD 2

No	Pays	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et de revue des ODD en place	Plan de RC en vue d'une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063 au niveau national en place	Plan de RC en vue d'une mise en œuvre efficace des ODD au niveau national en place
1	Afrique du Sud	Oui	ND	Oui
2	Algérie	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Non
3	Bénin	Oui	Non	Non
4	Botswana	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
5	Burkina Faso	Oui	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Oui
6	Burundi	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Oui
7	Cameroun	Oui	Non	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
8	Comores	Oui	Non	Non
9	Congo	Oui	Non	Non
10	Côte d'Ivoire	Oui	Non	Oui
11	Djibouti	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
12	Égypte	Oui	Oui	Oui
13	Eswatini	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
14	Éthiopie	Oui	Oui	Oui
15	Gabon	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
16	Gambie	Non	Non	Non
17	Ghana	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Non
18	Guinée	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Non
19	Guinée-Bissau	Oui	Oui	Oui

No	Pays	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et de revue des ODD en place	Plan de RC en vue d'une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063 au niveau national en place	Plan de RC en vue d'une mise en œuvre efficace des ODD au niveau national en place
20	Kenya	Oui	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Oui
21	Lesotho	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Non
22	Liberia	Oui	Oui	Oui
23	Madagascar	Oui	Non	Non
24	Malawi	Oui	Oui	Oui
25	Mali	Oui	Non	Non
26	Maroc	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
27	Maurice	Oui	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Oui
29	Mozambique	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Non
30	Namibie	Oui	Oui	Oui
31	Niger	Mécanisme en cours de mise en place	Oui	Oui
32	Nigeria	Oui	Oui	Oui
33	Ouganda	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Non
34	Rép. centrafricaine	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Non
35	RD Congo	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
36	Rwanda	Oui	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
37	Sénégal	Oui	ND	ND
38	Sierra Leone	Oui	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Oui
39	Somalie	Non	Non	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours

No	Pays	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et de revue des ODD en place	Plan de RC en vue d'une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063 au niveau national en place	Plan de RC en vue d'une mise en œuvre efficace des ODD au niveau national en place
40	Soudan du Sud	Non	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
41	Tanzanie	Oui	Oui	Oui
42	Tchad	Mécanisme en cours de mise en place	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
43	Togo	Mécanisme en cours de mise en place	Non	Oui
44	Tunisie	Oui	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours	Actualisation de l'actuel plan de RC en cours
45	Zambie	Oui	Oui	Oui
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui

RC = Renforcement des capacités. PND = Plan national de développement. ND = non disponible.

5

Mécanismes institutionnels pour l'Agenda 2063 et les ODD 3

No	Pays	Cadre de coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD en place	Cadre d'intégration de l'Agenda 2063 et des ODD dans le PND en place	Assistance technique disponible pour le S&E de l'Agenda 2063 et des ODD	Guide pour le S&E de la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 développé	Plan de mise en œuvre des indicateurs de l'Agenda 2063 et des ODD disponible dans les entités gouvernementales concernés
1	Afrique du Sud	ND	Oui	ND	ND	ND
2	Algérie	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Non	Non	Non
3	Bénin	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Non
4	Botswana	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Oui
5	Burkina Faso	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	Non	Non	Non
6	Burundi	Une unité spécifique créée	Oui	Oui	Non	Non
7	Cameroun	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Non	Oui	Oui
8	Comores	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Non	Non
9	Congo	Une unité spécifique créée	En cours	Oui	Non	Non
10	Côte d'Ivoire	Une unité spécifique créée	Oui	Oui	Oui	Non
11	Djibouti	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Non	Non	Non
12	Égypte	Une unité spécifique créée	En cours	Oui	Oui	Oui
13	Eswatini	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Non	Oui	Non
14	Éthiopie	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Non

No	Pays	Cadre de coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD en place	Cadre d'intégration de l'Agenda 2063 et des ODD dans le PND en place	Assistance technique disponible pour le S&E de l'Agenda 2063 et des ODD	Guide pour le S&E de la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 développé	Plan de mise en œuvre des indicateurs de l'Agenda 2063 et des ODD disponible dans les entités gouvernementales concernés
15	Gabon	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Non	Non	Non
16	Gambie	Unité créée au sein d'une institution existante	NO	Non	Oui	Non
17	Ghana	Une unité spécifique créée	Oui	Non	Oui	Oui
18	Guinée	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	Non	Non	Oui
19	Guinée-Bissau	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Non	Non	Non
20	Kenya	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Non	Non	Non
21	Lesotho	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Oui	Non	Non
22	Liberia	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Oui	Non	Non
23	Madagascar	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Non	Non	Non
24	Malawi	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Oui	Non	Oui
25	Mali	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Oui
26	Maroc	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Oui	Oui	Oui
27	Maurice	Une unité spécifique créée	En cours	Oui	Oui	Oui
28	Mauritanie	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	ND	ND	ND

No	Pays	Cadre de coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD en place	Cadre d'intégration de l'Agenda 2063 et des ODD dans le PND en place	Assistance technique disponible pour le S&E de l'Agenda 2063 et des ODD	Guide pour le S&E de la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 développé	Plan de mise en œuvre des indicateurs de l'Agenda 2063 et des ODD disponible dans les entités gouvernementales concernés
29	Mozambique	Une unité spécifique créée	Non	Oui	Oui	Non
30	Namibie	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Oui
31	Niger	Une unité spécifique créée	Oui	Non	Oui	Oui
32	Nigeria	Une unité spécifique créée	Oui	Non	Oui	Oui
33	Ouganda	Une unité spécifique créée	Oui	Non	Non	Oui
34	Rép. centrafricaine	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Oui	Oui	Non
35	RD Congo	Une unité spécifique créée	Oui	Non	Non	Non
36	Rwanda	Une unité spécifique créée	Oui	Oui	Oui	Oui
37	Sénégal	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	ND	ND	ND
38	Sierra Leone	Une unité spécifique créée	Oui	Non	Oui	Non
39	Somalie	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Non	Oui	Non
40	Soudan du Sud	Aucun mécanisme institutionnel identifié	En cours	Non	Non	Non
41	Tanzanie	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Non	Oui	Oui
42	Tchad	Unité créée au sein d'une institution existante	En cours	Oui	Non	Non
43	Togo	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	Oui	Oui	Non
44	Tunisie	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Non

No	Pays	Cadre de coordination de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD en place	Cadre d'intégration de l'Agenda 2063 et des ODD dans le PND en place	Assistance technique disponible pour le S&E de l'Agenda 2063 et des ODD	Guide pour le S&E de la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 développé	Plan de mise en œuvre des indicateurs de l'Agenda 2063 et des ODD disponible dans les entités gouvernementales concernés
45	Zambie	Une unité spécifique créée	En cours	Oui	Non	Non
46	Zimbabwe	Unité créée au sein d'une institution existante	Oui	Oui	Oui	Oui

ODD = Objectifs de développement durable. PND = Plan national de développement. S&E = Suivi et évaluation.

6

Environnement de la politique de développement

No.	Pays	Degré de légitimité du plan national de développement	Degré de motivation fourni par le plan national de développement pour qu'on s'y conforme	Degré de flexibilité du plan national de développement
1	Afrique du Sud	Moyen	Moyen	Moyen
2	Algérie	Elevé	Moyen	Moyen
3	Bénin	Elevé	Elevé	Bas
4	Botswana	Elevé	Moyen	Moyen
5	Burkina Faso	Elevé	Elevé	Elevé
6	Burundi	Elevé	Elevé	Elevé
7	Cameroun	Elevé	Elevé	Elevé
8	Comores	Elevé	Elevé	Moyen
9	Congo	Elevé	Elevé	Elevé
10	Côte d'Ivoire	Elevé	Elevé	Elevé
11	Djibouti	Moyen	Moyen	Moyen
12	Égypte	Moyen	Moyen	Moyen
13	Eswatini	Elevé	Moyen	Moyen
14	Éthiopie	Elevé	Moyen	Moyen
15	Gabon	Moyen	Moyen	Moyen
16	Gambie	Elevé	Elevé	Elevé
17	Ghana	Elevé	Elevé	Moyen
18	Guinée	Elevé	Moyen	Elevé
19	Guinée-Bissau	Elevé	Bas	Moyen
20	Kenya	Elevé	Elevé	Elevé
21	Lesotho	Elevé	Elevé	Elevé
22	Liberia	Elevé	Elevé	Elevé
23	Madagascar	Bas	Bas	Bas
24	Malawi	Elevé	Elevé	Elevé
25	Mali	Elevé	Elevé	Elevé
26	Maroc	Moyen	Moyen	Moyen
27	Maurice	Elevé	Elevé	Elevé
28	Mauritanie	Elevé	Elevé	Moyen
29	Mozambique	Elevé	Moyen	Elevé
30	Namibie	Elevé	Elevé	Moyen

No.	Pays	Degré de légitimité du plan national de développement	Degré de motivation fourni par le plan national de développement pour qu'on s'y conforme	Degré de flexibilité du plan national de développement
31	Niger	Elevé	Elevé	Elevé
32	Nigeria	Moyen	Moyen	Elevé
33	Ouganda	Elevé	Elevé	Moyen
34	Rép. centrafricaine	Elevé	Elevé	Moyen
35	RD Congo	Bas	Elevé	Moyen
36	Rwanda	Elevé	Elevé	Elevé
37	Sénégal	Moyen	Moyen	Moyen
38	Sierra Leone	Elevé	Elevé	Elevé
39	Somalie	Bas	Bas	Bas
40	Soudan du Sud	Bas	Bas	Moyen
41	Tanzanie	Moyen	Moyen	Elevé
42	Tchad	Elevé	Elevé	Elevé
43	Togo	Elevé	Elevé	Elevé
44	Tunisie	Moyen	Moyen	Moyen
45	Zambie	Moyen	Moyen	Moyen
46	Zimbabwe	Elevé	Moyen	Moyen

7

Mécanismes de dialogue et d'obligation de rendre compte en matière de renforcement des capacités

No.	Pays	Mécanisme de dialogue (ou tout autre type de liaison approprié) entre les institutions locales engagées dans le renforcement des capacités	Le gouvernement et les acteurs non-étatiques se rencontrent pour échanger sur les questions de développement	Degré d'efficacité des mécanismes de redevabilité[a]
1	Afrique du Sud	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
2	Algérie	Mécanisme institutionnel en place	Non	ND
3	Bénin	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	3,5
4	Botswana	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
5	Burkina Faso	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,5
6	Burundi	Mécanisme institutionnel en place	Non	2,4
7	Cameroun	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,0
8	Comores	Mécanisme institutionnel en place	Oui	2,7
9	Congo	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Non	2,5
10	Côte d'Ivoire	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	3,2
11	Djibouti	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
12	Égypte	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
13	Eswatini	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
14	Éthiopie	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	3,5
15	Gabon	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	ND
16	Gambie	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	2,9
17	Ghana	Mécanisme institutionnel en place	ND	3,6

No.	Pays	Mécanisme de dialogue (ou tout autre type de liaison approprié) entre les institutions locales engagées dans le renforcement des capacités	Le gouvernement et les acteurs non-étatiques se rencontrent pour échanger sur les questions de développement	Degré d'efficacité des mécanismes de redevabilité[a]
18	Guinée	Mécanisme institutionnel en place	Oui	2,9
19	Guinée-Bissau	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	2,2
20	Kenya	Mécanisme institutionnel en place	ND	3,4
21	Lesotho	Mécanisme institutionnel en place	Non	3,3
22	Liberia	Mécanisme institutionnel en place	Oui	2,9
23	Madagascar	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	2,8
24	Malawi	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,2
25	Mali	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,0
26	Maroc	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
27	Maurice	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
28	Mauritanie	Dialogue informel	Oui	3,3
29	Mozambique	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,2
30	Namibie	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
31	Niger	Dialogue informel	Oui	3,1
32	Nigeria	Mécanisme institutionnel en place	Oui	2,8
33	Ouganda	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	3,0
34	Rép. centrafricaine	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	2,2
35	RD Congo	Mécanisme institutionnel en place	Oui	2,5
36	Rwanda	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,7
37	Sénégal	Dialogue informel	Oui	3,6

No.	Pays	Mécanisme de dialogue (ou tout autre type de liaison approprié) entre les institutions locales engagées dans le renforcement des capacités	Le gouvernement et les acteurs non-étatiques se rencontrent pour échanger sur les questions de développement	Degré d'efficacité des mécanismes de redevabilité[a]
38	Sierra Leone	Dialogue informel	Oui	3,1
39	Somalie	Dialogue informel	ND	ND
40	Soudan du Sud	Mécanisme institutionnel en place	ND	1,5
41	Tanzanie	Dialogue informel	Oui	3,4
42	Tchad	Mécanisme institutionnel en place	Oui	2,7
43	Togo	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	2,7
44	Tunisie	Mécanisme institutionnel en place	Oui	ND
45	Zambie	Mécanisme institutionnel en place	Oui	3,2
46	Zimbabwe	Aucun mécanisme institutionnel identifié	Oui	2,8

a. CPIA Banque mondiale, Groupe D, Gestion et institutions du secteur public, mesurée sur l'échelle : 1 = Performance très insuffisante à 6 = Performance très satisfaisante.

ND = non disponible/ne s'applique pas.

8

Mécanismes de dialogue et d'obligation de rendre compte en matière de renforcement des capacités 2

No	Pays	Mécanisme de dialogue avec les partenaires au développement pour le renforcement des capacités	Degré d'efficacité de ce mécanisme	Initiative en vue d'assurer la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Initiative en vue d'assurer la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre des ODD
1	Afrique du Sud	Mécanisme institutionnel en place	Moyen	ND	Oui
2	Algérie	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Non	Non
3	Bénin	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Oui	Oui
4	Botswana	RC discuté dans un cadre plus large	Moyen	Oui	Oui
5	Burkina Faso	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Oui	Oui
6	Burundi	Mécanisme institutionnel en place	Bas	Oui	Oui
7	Cameroun	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Non	Oui
8	Comores	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Oui	Oui
9	Congo	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Oui	Oui
10	Côte d'Ivoire	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Oui	Oui
11	Djibouti	Mécanisme institutionnel en place	Moyen	ND	Oui
12	Égypte	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Oui	Oui
13	Eswatini	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Non	Oui
14	Éthiopie	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
15	Gabon	Mécanisme institutionnel en place	Moyen	Oui	Oui
16	Gambie	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Oui	Oui

No	Pays	Mécanisme de dialogue avec les partenaires au développement pour le renforcement des capacités	Degré d'efficacité de ce mécanisme	Initiative en vue d'assurer la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Initiative en vue d'assurer la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre des ODD
17	Ghana	Mécanisme institutionnel en place	Moyen	Oui	Oui
18	Guinée	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Non	Non
19	Guinée-Bissau	Mécanisme institutionnel en place	Très bas	Oui	Oui
20	Kenya	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Oui	Oui
21	Lesotho	Mécanisme institutionnel en place	Très élevé	Oui	Oui
22	Liberia	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
23	Madagascar	RC discuté dans un cadre plus large	Très élevé	Oui	Oui
24	Malawi	RC discuté dans un cadre plus large	Moyen	Non	Oui
25	Mali	Mécanisme institutionnel en place	Moyen	Oui	Oui
26	Maroc	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Oui	Oui
27	Maurice	RC discuté dans un cadre plus large	Très élevé	Oui	Oui
28	Mauritanie	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
29	Mozambique	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
30	Namibie	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Oui	Oui
31	Niger	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
32	Nigeria	RC discuté dans un cadre plus large	Moyen	Oui	Oui
33	Ouganda	ND	ND	Oui	Oui
34	Rép. centrafricaine	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Non	Oui
35	RD Congo	Mécanisme institutionnel en place	Moyen	Oui	Oui

No	Pays	Mécanisme de dialogue avec les partenaires au développement pour le renforcement des capacités	Degré d'efficacité de ce mécanisme	Initiative en vue d'assurer la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063	Initiative en vue d'assurer la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre des ODD
36	Rwanda	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
37	Sénégal	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Oui	Oui
38	Sierra Leone	Mécanisme institutionnel en place	Très élevé	Non	Oui
39	Somalie	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Non	Oui
40	Soudan du Sud	RC discuté dans un cadre plus large	Moyen	Non	Oui
41	Tanzanie	Mécanisme institutionnel en place	Elevé	Oui	Oui
42	Tchad	Mécanisme institutionnel en place	ND	Oui	Oui
43	Togo	Aucun mécanisme institutionnel identifié	ND	Non	Non
44	Tunisie	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
45	Zambie	RC discuté dans un cadre plus large	Elevé	Oui	Oui
46	Zimbabwe	RC discuté dans un cadre plus large	Très élevé	Oui	Oui

RC = Renforcement des capacités. ND = non disponible.

9

Stratégie pour l'amélioration des capacités du système statistique

No	Pays	Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) en place	SNDS effectivement mise en œuvre	Statistique enseignée dans l'enseignement supérieur	L'INS offre un service de formation continue	Charte africaine de la statistique (adoptée le 3 février 2009) signée
1	Afrique du Sud	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
2	Algérie	Oui	Non	Oui	Non	Oui
3	Bénin	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
4	Botswana	Oui	Oui	Oui	Non	Non
5	Burkina Faso	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
6	Burundi	Oui	Oui	Non	Non	Oui
7	Cameroun	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
8	Comores	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
9	Congo	Oui	ND	Oui	Non	Oui
10	Côte d'Ivoire	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
11	Djibouti	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
12	Égypte	Non	ND	Oui	Oui	Non
13	Eswatini	Non	ND	Oui	Non	Non
14	Éthiopie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15	Gabon	Oui	ND	Oui	Non	Oui
16	Gambie	Oui	Non	Oui	Non	Oui
17	Ghana	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
18	Guinée	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
19	Guinée-Bissau	Non	ND	Non	Non	Oui
20	Kenya	Non	Non	Non	Non	Oui
21	Lesotho	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
22	Liberia	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
23	Madagascar	Oui	Non	Oui	Oui	Non
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
25	Mali	ND	Oui	Oui	Oui	Oui
26	Maroc	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
27	Maurice	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	ND	ND	ND	ND
29	Mozambique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

No	Pays	Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) en place	SNDS effectivement mise en œuvre	Statistique enseignée dans l'enseignement supérieur	L'INS offre un service de formation continue	Charte africaine de la statistique (adoptée le 3 février 2009) signée
30	Namibie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31	Niger	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
32	Nigeria	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
33	Ouganda	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
34	Rép. centrafricaine	Oui	Non	Oui	Non	Non
35	RD Congo	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
36	Rwanda	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
37	Sénégal	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
38	Sierra Leone	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
39	Somalie	Oui	Non	Non	Oui	Non
40	Soudan du Sud	Oui	Oui	Oui	Non	Non
41	Tanzanie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
42	Tchad	Oui	Oui	Non	Non	Oui
43	Togo	Non	ND	Oui	Oui	Oui
44	Tunisie	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
45	Zambie	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

INS = Office en charge de la statistique. ND = non disponible.

10

Mise en œuvre de la stratégie agricole

No	Pays	Recensement Agricole conduit depuis 2000	Sondage agricole conduite au cours des 5 dernières années	Mise en œuvre du plan d'investissement du PDDAA	Conférence des partenaires au développement pour le PDDAA organisée	Respect de la déclaration de Maputo de 2003 (allocation d'au moins 10% des ressources budgétaires nationales à l'agriculture)
1	Afrique du Sud	Oui	Oui	Non	ND	Certaines années
2	Algérie	Oui	Oui	Non	Non	Oui
3	Bénin	Non	Oui	Oui	Non	Oui
4	Botswana	Oui	Oui	Oui	Non	Certaines années
5	Burkina Faso	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
6	Burundi	Non	Oui	Oui	Oui	Non
7	Cameroun	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
8	Comores	Oui	Non	Non	ND	Non
9	Congo	Oui	Non	Oui	Oui	Non
10	Côte d'Ivoire	Oui	Non	Oui	Oui	Non
11	Djibouti	Non	Oui	Oui	Oui	Non
12	Égypte	Oui	Oui	Non	Non	Certaines années
13	Eswatini	Oui	Oui	Oui	Non	Certaines années
14	Éthiopie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15	Gabon	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
16	Gambie	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
17	Ghana	Non	Non	Oui	Oui	Certaines années
18	Guinée	Oui	Oui	Oui	Non	Non
19	Guinée-Bissau	Oui	Non	Oui	Oui	Non
20	Kenya	Non	Oui	Oui	Oui	Non
21	Lesotho	Oui	Oui	Non	Non	Non
22	Liberia	Oui	Non	Oui	Oui	Non
23	Madagascar	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
25	Mali	Oui	Oui	Oui	Oui	Certaines années
26	Maroc	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
27	Maurice	Oui	Oui	ND	Non	Non
28	Mauritanie	ND	ND	ND	Non	Non
29	Mozambique	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

No	Pays	Recensement Agricole conduit depuis 2000	Sondage agricole conduite au cours des 5 dernières années	Mise en œuvre du plan d'investisse-ment du PDDAA	Conférence des partenaires au développement pour le PDDAA organisée	Respect de la déclaration de Maputo de 2003 (allocation d'au moins 10% des ressources budgétaires nationales à l'agriculture)
30	Namibie	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
31	Niger	Oui	Oui	Oui	Oui	Certaines années
32	Nigeria	Non	Oui	Oui	Oui	Non
33	Ouganda	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
34	Rép. centrafricaine	Non	Non	Oui	Non	NA
35	RD Congo	Non	Oui	Oui	Oui	Non
36	Rwanda	Non	Oui	Oui	Oui	Non
37	Sénégal	Non	Oui	ND	Non	NA
38	Sierra Leone	Non	Non	Non	Oui	Non
39	Somalie	Non	Non	Non	ND	Non
40	Soudan du Sud	Non	Non	Non	Non	Non
41	Tanzanie	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
42	Tchad	Oui	Oui	Oui	Non	Certaines années
43	Togo	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
44	Tunisie	Oui	Oui	Non	ND	Non
45	Zambie	Non	Non	Oui	Oui	Certaines années
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	Non	Non

ND = non disponible. PDDAA = Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique.

11

Mise en œuvre de la stratégie agricole 2

No	Pays	Évaluation des performances du pays dans chacun des 4 piliers de PDDAA			
		Pilier 1- Étendre les superficies exploitées en gestion durable des terres	Pilier 2- Améliorer les infrastructures rurales et les capacités d'accès aux marchés liées au commerce	Pilier 3- Augmenter l'approvisionnement alimentaire et réduire la faim	Pilier 4- Recherche agricole, diffusion et adoption des technologies
1	Afrique du Sud	ND	ND	ND	ND
2	Algérie	Moyen	Moyen	Très élevé	Moyen
3	Bénin	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé
4	Botswana	Très bas	Très bas	Moyen	Moyen
5	Burkina Faso	Elevé	Elevé	Elevé	Moyen
6	Burundi	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
7	Cameroun	Moyen	Bas	Elevé	Moyen
8	Comores	ND	ND	ND	ND
9	Congo	Bas	Moyen	Moyen	Moyen
10	Côte d'Ivoire	Moyen	Moyen	Moyen	Bas
11	Djibouti	Bas	Moyen	Moyen	Moyen
12	Égypte	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
13	Eswatini	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
14	Éthiopie	Elevé	Moyen	Elevé	Moyen
15	Gabon	Elevé	Elevé	Très élevé	Bas
16	Gambie	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
17	Ghana	Très élevé	Très élevé	Très élevé	Très élevé
18	Guinée	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé
19	Guinée-Bissau	Bas	Moyen	Moyen	Très bas
20	Kenya	ND	Moyen	Elevé	Elevé
21	Lesotho	Bas	Bas	Bas	Moyen
22	Liberia	Très élevé	Très élevé	Elevé	Moyen
23	Madagascar	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
24	Malawi	Moyen	Moyen	Elevé	Moyen
25	Mali	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé
26	Mauritanie	ND	ND	Très élevé	Moyen
27	Maurice	Elevé	Moyen	Elevé	Très élevé
28	Maroc	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé

No	Pays	Évaluation des performances du pays dans chacun des 4 piliers de PDDAA			
		Pilier 1- Étendre les superficies exploitées en gestion durable des terres	Pilier 2- Améliorer les infrastructures rurales et les capacités d'accès aux marchés liées au commerce	Pilier 3- Augmenter l'approvisionnement alimentaire et réduire la faim	Pilier 4- Recherche agricole, diffusion et adoption des technologies
29	Mozambique	Moyen	Bas	Moyen	Moyen
30	Namibie	Elevé	Très élevé	Très élevé	Très élevé
31	Niger	Très élevé	Très élevé	Très élevé	Très élevé
32	Nigeria	Elevé	Moyen	Elevé	Elevé
33	Ouganda	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé
34	Rép. centrafricaine	Très bas	Très bas	Très bas	Très bas
35	RD Congo	Bas	Très bas	Bas	Très bas
36	Rwanda	Très élevé	Très élevé	Elevé	Moyen
37	Sénégal	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
38	Sierra Leone	Bas	Moyen	Bas	Bas
39	Somalie	Très bas	Très bas	Bas	Très bas
40	Soudan du Sud	Moyen	Moyen	Bas	Bas
41	Tanzanie	Moyen	Moyen	Elevé	Moyen
42	Tchad	Elevé	Moyen	Bas	Moyen
43	Togo	Moyen	Moyen	Elevé	Bas
44	Tunisie	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé
45	Zambie	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
46	Zimbabwe	Elevé	Moyen	Très élevé	Elevé

ND = non disponible.

12

Mise en œuvre de la stratégie agricole 3

		Évaluation du degré de mise en œuvre de la stratégie/politique agricole[a]							Évaluation globale de la qualité de la stratégie agricole actuelle
No	Pays	Productivité agricole	Formation	R&D	Infrastructure rurale et commerce	Gestion de l'eau	Gestion du territoire	Degré d'organisation dans la mise en œuvre du PDDAA	
1	Afrique du Sud	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2	Algérie	Bonne	Bonne	Faible	Faible	Bonne	Bonne	ND	Bonne
3	Bénin	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
4	Botswana	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Bonne
5	Burkina Faso	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
6	Burundi	Bonne	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Bonne
7	Cameroun	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Faible	Faible	Faible	Bonne
8	Comores	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
9	Congo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
10	Côte d'Ivoire	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Trés bonne	Trés bonne	Faible	Trés bonne
11	Djibouti	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
12	Égypte	Bonne	Faible	Bonne	Bonne	Bonne	Faible	ND	Bonne
13	Eswatini	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
14	Éthiopie	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Faible	Faible	Bonne	Bonne
15	Gabon	Bonne	Faible	Faible	Faible	Faible	Bonne	Bonne	Bonne
16	Gambie	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
17	Ghana	Bonne	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Faible	Trés bonne	Bonne
18	Guinée	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
19	Guinée-Bissau	Faible	Faible	Faible	Bonne	Faible	Faible	Faible	Bonne
20	Kenya	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Trés bonne	Bonne
21	Lesotho	Faible	Bonne	Faible	Bonne	Faible	Faible	Faible	Bonne
22	Liberia	Trés bonne	Trés bonne	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Trés bonne	Trés bonne
23	Madagascar	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Bonne	Faible	Faible	Trés bonne
24	Malawi	Bonne	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne

		Évaluation du degré de mise en œuvre de la stratégie/politique agricole[a]							Évaluation globale de la qualité de la stratégie agricole actuelle
No	Pays	Productivité agricole	Formation	R&D	Infrastructure rurale et commerce	Gestion de l'eau	Gestion du territoire	Degré d'organisation dans la mise en œuvre du PDDAA	
25	Mali	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
26	Mauritanie	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Bonne	Bonne	Très bonne	Très bonne
27	Maurice	Bonne	Très bonne	Bonne	Excellent	Bonne	Bonne	Bonne	Très bonne
28	Maroc	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Très bonne	Bonne	Bonne	Très bonne
29	Mozambique	Faible	Bonne	Bonne	Faible	Faible	Bonne	ND	Bonne
30	Namibie	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	ND	Bonne
31	Niger	Très bonne	Faible	Faible	Très bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
32	Nigeria	Très bonne	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Faible	Bonne	Bonne
33	Ouganda	Faible	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Bonne
34	Rép. centrafricaine	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	ND	Faible	Faible
35	RD Congo	Bonne	Faible	Bonne	Faible	Faible	Faible	Bonne	Bonne
36	Rwanda	Très bonne	Très bonne	Bonne	Bonne	Très bonne	Très bonne	Très bonne	Bonne
37	Sénégal	Très bonne	Bonne	Bonne	Très bonne	Très bonne	Très bonne	Bonne	Très bonne
38	Sierra Leone	Bonne	Faible	Faible	Faible	Bonne	Faible	Bonne	Bonne
39	Somalie	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
40	Soudan du Sud	Bonne	Faible	Faible	Bonne	Faible	Faible	Faible	Faible
41	Tanzanie	Faible	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
42	Tchad	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
43	Togo	Faible	Très bonne	Faible	Bonne	Bonne	Faible	Bonne	Bonne
44	Tunisie	Bonne	Très bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	ND	Bonne
45	Zambie	Faible	Bonne	Faible	Bonne	Faible	Faible	Très bonne	Très bonne
46	Zimbabwe	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne

a. Note attribuée par des représentants de : 2 organisations internationales ; 2 ministères ; 1 association de producteurs agricoles ; et 1 du secteur privé.

ND = non disponible. R&D = Recherche et développement.

13

Intégration régionale : géographie et adhésion

No	Pays	Région de l'UA[a]	Nombre de pays frontaliers	Pays enclavé	Adhésion du pays à :				
					APPA	OPEP	Commonwealth	OIF	OCI
1	Afrique du Sud	Australe	6	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
2	Algérie	Nord	7	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
3	Bénin	l'Ouest	4	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
5	Botswana	Australe	4	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
4	Burkina Faso	l'Ouest	6	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
6	Burundi	Centrale	3	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
7	Cameroun	Centrale	6	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
8	Comores	l'Est	0	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
9	Congo	Centrale	5	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
10	Côte d'Ivoire	l'Ouest	5	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
11	Djibouti	l'Est	3	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
12	Égypte	Nord	4	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
13	Eswatini	Australe	2	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
14	Éthiopie	l'Est	6	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
15	Gabon	Centrale	3	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
16	Gambie	l'Ouest	1	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
17	Ghana	l'Ouest	3	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non
18	Guinée	l'Ouest	6	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
19	Guinée-Bissau	l'Ouest	2	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
20	Kenya	l'Est	5	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
21	Lesotho	Australe	1	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
22	Liberia	l'Ouest	3	Non	Non	Non	Non	Non	Non
23	Madagascar	l'Est	0	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
24	Malawi	Australe	3	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
25	Mali	l'Ouest	7	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui
26	Mauritanie	Nord	4	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
27	Maurice	l'Est	0	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non
28	Maroc	Nord	2	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
29	Mozambique	Australe	6	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
30	Namibie	Australe	5	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
31	Niger	l'Ouest	7	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui

No	Pays	Région de l'UA[a]	Nombre de pays frontaliers	Pays enclavé	Adhésion du pays à :				
					APPA	OPEP	Commonwealth	OIF	OCI
32	Nigeria	l'Ouest	4	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
33	Ouganda	l'Est	5	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
34	Rép. centrafricaine	Centrale	6	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui
35	RD Congo	Centrale	9	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
36	Rwanda	l'Est	4	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non
37	Sénégal	l'Ouest	5	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
38	Sierra Leone	l'Ouest	2	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
39	Somalie	l'Est	3	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
40	Soudan du Sud	l'Est	6	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
41	Tanzanie	l'Est	8	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
42	Tchad	Centrale	6	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
43	Togo	l'Ouest	3	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
44	Tunisie	Nord	2	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
45	Zambie	Australe	8	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
46	Zimbabwe	Australe	5	Oui	Non	Non	Non	Non	Non

a. Les États membres de l'Union africaine (UA) sont répartis en cinq régions géographiques, définies en 1976 par l'OUA (CM/Res.464QCXVI). Afrique australe, Afrique centrale, Afrique de l'Est, Afrique du Nord, et Afrique de l'Ouest.

APPA = Association des producteurs africains de pétrole. OIF = Organisation Internationale de la Francophonie. ICO = Organisation de la Conférence Islamique.

14

Intégration régionale : adhésion aux CER reconnues par l'Union africaine

No.	Pays	CEN-SAD	EAC	CEEAC	CEDEAO	COMESA	IGAD	SADC	UMA
1	Afrique du Sud	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
2	Algérie	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
3	Bénin	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
5	Botswana	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
4	Burkina Faso	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
6	Burundi	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
7	Cameroun	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
8	Comores	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
9	Congo	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
10	Côte d'Ivoire	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
11	Djibouti	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
12	Égypte	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
13	Eswatini	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
14	Éthiopie	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
15	Gabon	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
16	Gambie	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
17	Ghana	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
18	Guinée	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
19	Guinée-Bissau	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
20	Kenya	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
21	Lesotho	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
22	Liberia	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
23	Madagascar	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
24	Malawi	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
25	Mali	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
26	Maroc	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
27	Maurice	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
28	Mauritanie	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
29	Mozambique	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
30	Namibie	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
31	Niger	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
32	Nigeria	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
33	Ouganda	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non

No.	Pays	CEN-SAD	EAC	CEEAC	CEDEAO	COMESA	IGAD	SADC	UMA
34	Rép. centrafricaine	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
35	RD Congo	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
36	Rwanda	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
37	Sénégal	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
38	Sierra Leone	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
39	Somalie	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
40	Soudan du Sud	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
41	Tanzanie	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
42	Tchad	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
43	Togo	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
44	Tunisie	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
45	Zambie	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
46	Zimbabwe	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non

15

Intégration régionale : adhésion aux autres CER

No.	Pays	CEMAC	CEPGL	COI	MRU	UEMOA	SACU
1	Afrique du Sud	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
2	Algérie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
3	Bénin	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
5	Botswana	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
4	Burkina Faso	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
6	Burundi	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
7	Cameroun	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
8	Comores	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
9	Congo	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
10	Côte d'Ivoire	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non
11	Djibouti	Non	Non	Non	Non	Non	Non
12	Égypte	Non	Non	Non	Non	Non	Non
13	Eswatini	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
14	Éthiopie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
15	Gabon	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
16	Gambie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
17	Ghana	Non	Non	Non	Non	Non	Non
18	Guinée	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
19	Guinée-Bissau	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
20	Kenya	Non	Non	Non	Non	Non	Non
21	Lesotho	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
22	Liberia	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
23	Madagascar	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
24	Malawi	Non	Non	Non	Non	Non	Non
25	Mali	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
26	Maroc	Non	Non	Non	Non	Non	Non
27	Maurice	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
28	Mauritanie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
29	Mozambique	Non	Non	Non	Non	Non	Non
30	Namibie	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
31	Niger	Non	Non	Non	Non	Oui	Non

No.	Pays	CEMAC	CEPGL	COI	MRU	UEMOA	SACU
32	Nigeria	Non	Non	Non	Non	Non	Non
33	Ouganda	Non	Non	Non	Non	Non	Non
34	Rép. centrafricaine	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
35	RD Congo	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
36	Rwanda	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
37	Sénégal	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
38	Sierra Leone	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
39	Somalie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
40	Soudan du Sud	Non	Non	Non	Non	Non	Non
41	Tanzanie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
42	Tchad	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
43	Togo	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
44	Tunisie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
45	Zambie	Non	Non	Non	Non	Non	Non
46	Zimbabwe	Non	Non	Non	Non	Non	Non

16

Mobilisation des ressources intérieures

No.	Pays	Stratégie pour la mobilisation des ressources intérieures en place	Adhésion au Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF)	Adhésion à l'Initiative africaine concertée sur la réforme du budget (CABRI)	Signature de la déclaration de Yaoundé sur la lutte contre les flux financiers illicites en provenance de l'Afrique (7 juin 2014)	Signature de la déclaration de Yaoundé sur la fiscalité et le développement (9 septembre 2010)	Signature de la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (Maputo, 11 juillet 2003)	Mise en place d'une agence pour la lutte contre les flux financiers illicites
1	Afrique du Sud	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
2	Algérie	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
3	Bénin	Oui	ND	Oui	Oui	Oui	ND	Oui
5	Botswana	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
4	Burkina Faso	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
6	Burundi	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui
7	Cameroun	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
8	Comores	Oui	Oui	Non	ND	Non	Oui	Oui
9	Congo	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
10	Côte d'Ivoire	Oui	ND	Oui	ND	Non	Oui	Oui
11	Djibouti	En cours	Non	Non	ND	Non	Oui	Oui
12	Égypte	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui
13	Eswatini	Oui	Oui	Non	Non	ND	Non	Oui
14	Éthiopie	En cours	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
15	Gabon	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
16	Gambie	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
17	Ghana	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
18	Guinée	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
19	Guinée-Bissau	Oui	ND	ND	ND	ND	ND	ND
20	Kenya	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
21	Lesotho	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
22	Liberia	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
23	Madagascar	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non
25	Mali	Non	Non	Oui	Non	ND	Oui	Oui

No.	Pays	Stratégie pour la mobilisation des ressources intérieures en place	Adhésion au Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF)	Adhésion à l'Initiative africaine concertée sur la réforme du budget (CABRI)	Signature de la déclaration de Yaoundé sur la lutte contre les flux financiers illicites en provenance de l'Afrique (7 juin 2014)	Signature de la déclaration de Yaoundé sur la fiscalité et le développement (9 septembre 2010)	Signature de la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (Maputo, 11 juillet 2003)	Mise en place d'une agence pour la lutte contre les flux financiers illicites
26	Maroc	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
27	Maurice	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	Oui	Oui	Oui	ND	Oui	ND
29	Mozambique	Oui	Oui	Non	ND	Non	Oui	Oui
30	Namibie	Oui	Oui	ND	ND	ND	Oui	Oui
31	Niger	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui
32	Nigeria	En cours	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
33	Ouganda	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui
34	Rép. centrafricaine	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
35	RD Congo	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
36	Rwanda	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
37	Sénégal	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
38	Sierra Leone	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
39	Somalie	En cours	Non	Non	Non	Non	Non	Non
40	Soudan du Sud	En cours	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
41	Tanzanie	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
42	Tchad	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui
43	Togo	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
44	Tunisie	En cours	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
45	Zambie	Oui	Oui	Oui	Oui	ND	Oui	Oui
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui

ND = non disponible.

17

Cadre réglementaire et institutionnel en matière de science, technologie et innovation (STI)

No	Pays	Stratégie pour le développement de la science, technologie et innovation (STI) en place	Le renforcement des capacités (RC) fait partie de cette stratégie de développement des STI	Le pays a adhéré au programme IASTI	La Stratégie du pays en matière de STI intègre la STISA-2024	Le pays a adhéré à une initiative de coopération d'une CER pour la promotion des STI
1	Afrique du Sud	Oui	Le RC ne fait pas partie de cette stratégie	Oui	Oui	Oui
2	Algérie	Oui	Oui, mais sans objectifs précis	Non	Oui	Non
3	Bénin	Oui	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Non	Oui
5	Botswana	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Oui
4	Burkina Faso	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Oui
6	Burundi	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Non
7	Cameroun	Intégrée dans le PND	Oui, avec des objectifs précis	Oui	ND	Oui
8	Comores	Oui	Oui, avec des objectifs précis	ND	Oui	Oui
9	Congo	Oui	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Oui	Oui
10	Côte d'Ivoire	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
11	Djibouti	Intégrée dans le PND	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Oui	Oui
12	Égypte	Intégrée dans le PND	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
13	Eswatini	Intégrée dans le PND	ND	Oui	Oui	Oui
14	Éthiopie	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
15	Gabon	Intégrée dans le PND	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Non	ND
16	Gambie	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui

No	Pays	Stratégie pour le développement de la science, technologie et innovation (STI) en place	Le renforcement des capacités (RC) fait partie de cette stratégie de développement des STI	Le pays a adhéré au programme IASTI	La Stratégie du pays en matière de STI intègre la STISA-2024	Le pays a adhéré à une initiative de coopération d'une CER pour la promotion des STI
17	Ghana	Oui	Le RC ne fait pas partie de cette stratégie	Oui	Oui	Oui
18	Guinée	Intégrée dans le PND	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Non
19	Guinée-Bissau	Intégrée dans le PND	Oui, mais sans objectifs précis	ND	ND	ND
20	Kenya	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
21	Lesotho	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
22	Liberia	Non	ND	Non	Non	Oui
23	Madagascar	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Non
24	Malawi	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
25	Mali	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	ND
26	Maroc	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Non	Oui	Oui
27	Maurice	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Non
29	Mozambique	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	ND	Oui
30	Namibie	Oui	ND	Oui	Oui	Oui
31	Niger	Oui	Le RC ne fait pas partie de cette stratégie	Oui	Oui	Oui
32	Nigeria	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
33	Ouganda	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Oui
34	Rép. centrafricaine	Non	ND	Oui	Non	Non
35	RD Congo	Intégrée dans le PND	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui

No	Pays	Stratégie pour le développement de la science, technologie et innovation (STI) en place	Le renforcement des capacités (RC) fait partie de cette stratégie de développement des STI	Le pays a adhéré au programme IASTI	La Stratégie du pays en matière de STI intègre la STISA-2024	Le pays a adhéré à une initiative de coopération d'une CER pour la promotion des STI
36	Rwanda	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
37	Sénégal	Intégrée dans le PND	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Non	Oui
38	Sierra Leone	Oui	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Non	Oui
39	Somalie	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Non	Non	Non
40	Soudan du Sud	Oui	Oui, mais sans objectifs précis	Non	Non	Non
41	Tanzanie	Intégrée dans le PND	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
42	Tchad	Intégrée dans le PND	Oui, mais sans objectifs précis	Oui	Oui	Oui
43	Togo	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
44	Tunisie	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Oui	Oui
45	Zambie	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Oui
46	Zimbabwe	Oui	Oui, avec des objectifs précis	Oui	Non	Oui

ND = non disponible. RC = Renforcement des capacités Development. IASTI = Initiative Africaine sur les Indicateurs de la STI.
PND = Programme national de développement. STISA = Stratégie décennale pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique.

18

Efficacité de la coopération au développement relative au renforcement des capacités

No.	Pays	Le pays a endossé le Partenariat de Busan sur l'efficacité de la coopération au développement	Le pays a participé à l'enquête 2016 de suivi de la mise en œuvre du Partenariat Mondial	Mécanisme de coordination de l'aide en place	Un cadre de redevabilité mutuelle en place	Évaluation de la coordination des appuis au renforcement des capacités (1, très faible, à 6, très bonne)	Des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits entre le gouvernement et la communauté des bailleurs ont été faites	Système en place, qui permet de suivre et de rendre publique l'information sur les ressources allouées au RC pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
1	Afrique du Sud	Non	ND	Non	Non	4	ND	Oui
2	Algérie	Non	Non	Non	Non	1	Oui	Oui
3	Bénin	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Oui	Oui
4	Botswana	Oui	Non	Oui	Oui	2	Oui	Non
5	Burkina Faso	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Oui
6	Burundi	Oui	Oui	Oui	Oui	2	Oui	Non
7	Cameroun	Oui	Oui	Oui	Oui	2	ND	Oui
8	Comores	Oui	Oui	Oui	Non	4	Oui	Non
9	Congo	Oui	Non	Oui	Oui	3	ND	Oui
10	Côte d'Ivoire	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Oui	Oui
11	Djibouti	Oui	Oui	Oui	Oui	3	ND	Oui
12	Égypte	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Oui
13	Eswatini	Oui	Non	Oui	Oui	2	Oui	Non
14	Éthiopie	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Oui
15	Gabon	Oui	Non	Non	Non	5	Oui	Non
16	Gambie	Oui	Non	Oui	Oui	5	Oui	Non
17	Ghana	Oui	Oui	Oui	Oui	3	Non	Non
18	Guinée	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Oui	Non
19	Guinée-Bissau	Oui	Non	Non	Non	1	Non	Non
20	Kenya	Oui	Oui	Non	Non	2	Non	ND
21	Lesotho	Oui	Non	Oui	Oui	5	Oui	Non
22	Liberia	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Oui	Non
23	Madagascar	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Oui	Oui

No.	Pays	Le pays a endossé le Partenariat de Busan sur l'efficacité de la coopération au développement	Le pays a participé à l'enquête 2016 de suivi de la mise en œuvre du Partenariat Mondial	Mécanisme de coordination de l'aide en place	Un cadre de redevabilité mutuelle en place	Évaluation de la coordination des appuis au renforcement des capacités (1, très faible, à 6, très bonne)	Des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits entre le gouvernement et la communauté des bailleurs ont été faites	Système en place, qui permet de suivre et de rendre publique l'information sur les ressources allouées au RC pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	Oui	3	Oui	Oui
25	Mali	Oui	Oui	Oui	Oui	3	Oui	Oui
26	Maroc	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Oui
27	Maurice	Non	Non	Oui	Oui	6	Oui	Oui
28	Mauritanie	Oui	Oui	ND	Oui	5	Oui	Oui
29	Mozambique	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Non
30	Namibie	Oui	Oui	Oui	ND	4	Oui	Oui
31	Niger	Oui	Non	Oui	Oui	2	ND	Non
32	Nigeria	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Non	Oui
33	Ouganda	Oui	Oui	Oui	Non	2	ND	Oui
34	Rép. centrafricaine	Oui	Non	Oui	Oui	1	ND	Non
35	RD Congo	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Non
36	Rwanda	Oui	Non	Oui	Oui	5	Oui	Oui
37	Sénégal	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Non
38	Sierra Leone	Oui	Oui	Oui	Oui	2	ND	Non
39	Somalie	Non	ND	Oui	Oui	5	Oui	Non
40	Soudan du Sud	Oui	Non	Non	Non	4	Non	Non
41	Tanzanie	Oui	Oui	Oui	Oui	4	Oui	Oui
42	Tchad	Oui	Oui	Oui	Oui	3	Oui	Non
43	Togo	Oui	Oui	Oui	Oui	5	Oui	Non
44	Tunisie	Oui	Non	Oui	Non	0	Oui	Oui
45	Zambie	Oui	Non	Oui	Oui	3	Non	Non
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	Non	4	Oui	Oui

ND = non disponible.

19

Efficacité de la coopération au développement relative au renforcement des capacités 2

No.	Pays	Le pays s'est doté de cadres de S&E des stratégies nationales de développement	Une unité nationale de coordination de l'assistance dans le domaine du renforcement des capacités mise en place
1	Afrique du Sud	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
2	Algérie	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
3	Bénin	Système de S&E en place	Une unité est établie
4	Botswana	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
5	Burkina Faso	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
6	Burundi	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
7	Cameroun	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
8	Comores	Système de S&E en place	La coordination est faite, mais de façon informelle
9	Congo	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Aucune unité institutionnelle identifiée
10	Côte d'Ivoire	Système de S&E en place	Une unité est établie
11	Djibouti	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
12	Égypte	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
13	Eswatini	Système de S&E en place	La coordination est faite, mais de façon informelle
14	Éthiopie	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Aucune unité institutionnelle identifiée
15	Gabon	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
16	Gambie	Système de S&E en place	ND
17	Ghana	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Aucune unité institutionnelle identifiée
18	Guinée	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
19	Guinée-Bissau	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	ND

No.	Pays	Le pays s'est doté de cadres de S&E des stratégies nationales de développement	Une unité nationale de coordination de l'assistance dans le domaine du renforcement des capacités mise en place
20	Kenya	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
21	Lesotho	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
22	Liberia	Système de S&E en place	Aucune unité institutionnelle identifiée
23	Madagascar	Système de S&E en place	Une unité est établie
24	Malawi	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
25	Mali	Système de S&E en place	Une unité est établie
26	Maroc	Système de S&E en place	Une unité est établie
27	Maurice	Système de S&E en place	Une unité est établie
28	Mauritanie	Système de S&E en place	Aucune unité institutionnelle identifiée
29	Mozambique	Système de S&E en place	Une unité est établie
30	Namibie	Système de S&E en place	ND
31	Niger	Système de S&E en place	ND
32	Nigeria	Système de S&E en place	Aucune unité institutionnelle identifiée
33	Ouganda	Système de S&E en place	La coordination est faite, mais de façon informelle
34	Rép. centrafricaine	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Une unité est établie
35	RD Congo	Système de S&E en place	Une unité est établie
36	Rwanda	Système de S&E en place	Une unité est établie
37	Sénégal	Système de S&E en place	Une unité est établie
38	Sierra Leone	Aucun mécanisme de S&E en place	Une unité est établie
39	Somalie	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
40	Soudan du Sud	Aucun mécanisme de S&E en place	Aucune unité institutionnelle identifiée
41	Tanzanie	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	La coordination est faite, mais de façon informelle
42	Tchad	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Aucune unité institutionnelle identifiée
43	Togo	Système de S&E en place	Aucune unité institutionnelle identifiée

No.	Pays	Le pays s'est doté de cadres de S&E des stratégies nationales de développement	Une unité nationale de coordination de l'assistance dans le domaine du renforcement des capacités mise en place
44	Tunisie	Système de S&E en place	La coordination est faite, mais de façon informelle
45	Zambie	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	ND
46	Zimbabwe	Outil de S&E en place, mais pas adéquat	Aucune unité institutionnelle identifiée

ND = non disponible/ne s'applique pas.

20

Promotion des jeunes

No.	Pays	Politique ou stratégie pour la promotion des jeunes en place	Stratégie de promotion de l'auto-emploi des jeunes en place	Charte Africaine de la Jeunesse ratifiée	Année de ratification	Le pays met en œuvre le Plan d'action pour la décennie de la jeunesse africaine 2009–2018
1	Afrique du Sud	Oui	Oui	Oui	2012	Oui
2	Algérie	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	NO	ND	Oui
3	Bénin	Oui	Oui	Oui	2012	Non
4	Botswana	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Non	ND	Non
5	Burkina Faso	Oui	Oui	Oui	ND	Oui
6	Burundi	Oui	Oui	Non	ND	Oui
7	Cameroun	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2011	Oui
8	Comores	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	ND	ND	Oui
9	Congo	Oui	Oui	Oui	ND	Oui
10	Côte d'Ivoire	Oui	Oui	Oui	2009	Oui
11	Djibouti	Oui	Oui	Oui	ND	Oui
12	Égypte	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2008	Oui
13	Eswatini	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Non	ND	Non
14	Éthiopie	Oui	Oui	Oui	ND	Oui
15	Gabon	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2007	Oui

No.	Pays	Politique ou stratégie pour la promotion des jeunes en place	Stratégie de promotion de l'auto-emploi des jeunes en place	Charte Africaine de la Jeunesse ratifiée	Année de ratification	Le pays met en œuvre le Plan d'action pour la décennie de la jeunesse africaine 2009–2018
16	Gambie	Oui	Oui	Oui	2009	Oui
17	Ghana	Oui	Oui	Non	ND	Oui
18	Guinée	Oui	Oui	Non	ND	Oui
19	Guinée-Bissau	Oui	Non	Oui	2008	Non
20	Kenya	Oui	Oui	Non	ND	Oui
21	Lesotho	Oui	Oui	Oui	2008	Non
22	Liberia	La promotion des jeunes fait partie de la SND	Oui	Oui	2011	Oui
23	Madagascar	Oui	Oui	Oui	2008	Oui
24	Malawi	Oui	Oui	Oui	2012	Oui
25	Mali	Oui	Oui	Oui	2007	Oui
26	Maroc	Oui	Oui	Non	ND	Oui
27	Maurice	Oui	Oui	Oui	2006	Oui
28	Mauritanie	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	1982	Oui
29	Mozambique	Oui	Oui	Oui	2008	Oui
30	Namibie	Oui	Oui	Oui	ND	Oui
31	Niger	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2008	Non
32	Nigeria	Oui	Oui	Oui	2008	Oui
33	Ouganda	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	ND	ND
34	Rép. centrafricaine	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	ND	Non
35	RD Congo	Oui	Oui	Non	ND	Oui
36	Rwanda	Oui	Oui	Oui	2007	Oui

No.	Pays	Politique ou stratégie pour la promotion des jeunes en place	Stratégie de promotion de l'auto-emploi des jeunes en place	Charte Africaine de la Jeunesse ratifiée	Année de ratification	Le pays met en œuvre le Plan d'action pour la décennie de la jeunesse africaine 2009–2018
37	Sénégal	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2009	ND
38	Sierra Leone	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2014	Oui
39	Somalie	La promotion des jeunes fait partie de la SND	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Non	ND	Non
40	Soudan du Sud	La promotion des jeunes fait partie de la SND	Non	Non	ND	Non
41	Tanzanie	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2016	Oui
42	Tchad	La promotion des jeunes fait partie de la SND	Oui	Oui	2008	Oui
43	Togo	Oui	La promotion de l'auto-emploi des jeunes fait partie de la SND	Oui	2008	Non
44	Tunisie	La promotion des jeunes fait partie de la SND	Oui	Oui	2010	ND
45	Zambie	Oui	Oui	Oui	2009	ND
46	Zimbabwe	Oui	Oui	Oui	2009	Oui

ND = non disponible/ne s'applique pas. SND = Stratégie nationale de développement.

21

Égalité du genre

No.	Pays	Le pays a ratifié la CEDAW	Année	Rapports soumis au Comité de la CEDAW	Mécanismes institutionnels pour la mise en œuvre de la CEDAW
1	Afrique du Sud	CEDAW non ratifiée	NA	NA	NA
2	Algérie	CEDAW ratifiée avec réserve	1996	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
3	Bénin	CEDAW ratifiée sans réserve	1992	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
4	Botswana	CEDAW ratifiée avec réserve	1996	Rapports incomplets	Point focal, sans mandat précis
5	Burkina Faso	CEDAW ratifiée sans réserve	1984	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
6	Burundi	CEDAW ratifiée sans réserve	1991	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
7	Cameroun	CEDAW ratifiée sans réserve	1994	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
8	Comores	CEDAW ratifiée sans réserve	1994	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
9	Congo	CEDAW ratifiée sans réserve	1982	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
10	Côte d'Ivoire	CEDAW ratifiée sans réserve	1995	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
11	Djibouti	CEDAW ratifiée avec réserve	1998	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
12	Égypte	CEDAW ratifiée sans réserve	1996	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
13	Eswatini	CEDAW ratifiée sans réserve	2004	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
14	Éthiopie	CEDAW ratifiée sans réserve	1981	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
15	Gabon	CEDAW ratifiée sans réserve	1983	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié

No.	Pays	Le pays a ratifié la CEDAW	Année	Rapports soumis au Comité de la CEDAW	Mécanismes institutionnels pour la mise en œuvre de la CEDAW
16	Gambie	CEDAW ratifiée sans réserve	1992	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
17	Ghana	CEDAW ratifiée sans réserve	1986	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
18	Guinée	CEDAW ratifiée sans réserve	1982	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
19	Guinée-Bissau	CEDAW ratifiée sans réserve	2008	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
20	Kenya	CEDAW ratifiée sans réserve	1984	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
21	Lesotho	CEDAW ratifiée avec réserve	1995	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
22	Liberia	CEDAW ratifiée sans réserve	2009	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
23	Madagascar	CEDAW ratifiée sans réserve	1998	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
24	Malawi	CEDAW ratifiée sans réserve	2000	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
25	Mali	CEDAW ratifiée avec réserve	1985	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
26	Maroc	CEDAW ratifiée sans réserve	2012	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
27	Maurice	CEDAW ratifiée sans réserve	1984	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
28	Mauritanie	CEDAW ratifiée avec réserve	2000	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
29	Mozambique	CEDAW ratifiée sans réserve	1993	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
30	Namibie	CEDAW ratifiée sans réserve	1995	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
31	Niger	CEDAW ratifiée avec réserve	1999	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié

No.	Pays	Le pays a ratifié la CEDAW	Année	Rapports soumis au Comité de la CEDAW	Mécanismes institutionnels pour la mise en œuvre de la CEDAW
32	Nigeria	CEDAW ratifiée sans réserve	1985	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
33	Ouganda	CEDAW ratifiée sans réserve	1985	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
34	Rép. centrafricaine	CEDAW ratifiée sans réserve	1991	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
35	RD Congo	CEDAW ratifiée sans réserve	1986	Rapports incomplets	Point focal, sans mandat précis
36	Rwanda	CEDAW ratifiée sans réserve	1981	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
37	Sénégal	CEDAW ratifiée sans réserve	1985	Rapports incomplets	Point focal, sans mandat précis
38	Sierra Leone	CEDAW ratifiée sans réserve	1988	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
39	Somalie	CEDAW non ratifiée	NA	NA	NA
40	Soudan du Sud	CEDAW non ratifiée	NA	NA	NA
41	Tanzanie	CEDAW ratifiée sans réserve	2004	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
42	Tchad	CEDAW ratifiée sans réserve	1993	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
43	Togo	CEDAW ratifiée sans réserve	1983	Rapports incomplets	Mécanisme institutionnel approprié
44	Tunisie	CEDAW ratifiée sans réserve	1985	Rapports à jour	Point focal, sans mandat précis
45	Zambie	CEDAW ratifiée sans réserve	1985	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié
46	Zimbabwe	CEDAW ratifiée sans réserve	1991	Rapports à jour	Mécanisme institutionnel approprié

NA = Ne s'applique pas. CEDAW = Convention sur l'élimination de toutes formes de discriminations envers les femmes.

22

Égalité du genre 2

No.	Pays	La politique du genre est intégrée dans la stratégie nationale de développement	Le gouvernement alloue des ressources financières aux activités relatives au genre	Intégration du genre dans les activités statistiques
1	Afrique du Sud	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
2	Algérie	Genre intégré, sans objectifs clairs	Aucune provision budgétaire	Guide précis
3	Bénin	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
4	Botswana	Genre intégré, sans objectifs clairs	Unclear kind of budget allocated	Aucun guide précis
5	Burkina Faso	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
6	Burundi	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
7	Cameroun	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
8	Comores	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
9	Congo	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
10	Côte d'Ivoire	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
11	Djibouti	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Guide précis
12	Égypte	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Guide précis
13	Eswatini	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
14	Éthiopie	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
15	Gabon	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
16	Gambie	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
17	Ghana	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
18	Guinée	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
19	Guinée-Bissau	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Aucune provision budgétaire	Aucun guide précis

No.	Pays	La politique du genre est intégrée dans la stratégie nationale de développement	Le gouvernement alloue des ressources financières aux activités relatives au genre	Intégration du genre dans les activités statistiques
20	Kenya	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Guide précis
21	Lesotho	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
22	Liberia	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
23	Madagascar	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
24	Malawi	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
25	Mali	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
26	Maroc	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
27	Maurice	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
28	Mauritanie	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
29	Mozambique	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
30	Namibie	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
31	Niger	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Guide précis
32	Nigeria	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
33	Ouganda	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
34	Rép. centrafricaine	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis
35	RD Congo	Genre intégré, sans objectifs clairs	Aucune provision budgétaire	Guide précis
36	Rwanda	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
37	Sénégal	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
38	Sierra Leone	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
39	Somalie	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Aucun guide précis

No.	Pays	La politique du genre est intégrée dans la stratégie nationale de développement	Le gouvernement alloue des ressources financières aux activités relatives au genre	Intégration du genre dans les activités statistiques
40	Soudan du Sud	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
41	Tanzanie	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
42	Tchad	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
43	Togo	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
44	Tunisie	Genre intégré, sans objectifs clairs	Fonds alloués, mais sans clarté	Aucun guide précis
45	Zambie	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis
46	Zimbabwe	Genre intégré, avec des objectifs clairs	Fonds alloués suffisamment	Guide précis

23

Profil des capacités et évaluation des besoins en capacités

No.	Pays	Étude sur le profil des capacités conduit depuis 2012	Date de la dernière étude connue	Étude sur les profils commandée par :	Étude sur les besoins en capacités conduite depuis 2012	Étude commandée par :	Le pays a mené une étude ou une évaluation des stratégies existantes pour identifier les besoins en capacités et les moyens d'intégrer l'Agenda 2063 au niveau national	Le pays a mené une étude ou une évaluation des stratégies existantes pour identifier les besoins en capacités et les moyens d'intégrer les ODD au niveau national
1	Afrique du Sud	Oui	2012	Organisme public	Oui	Organisme public	Non	Oui
2	Algérie	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Non
3	Bénin	Non	ND	ND	ND	ND	Oui	Oui
4	Botswana	Oui	2011	Organisme public	Oui	Gov. & Part. Dev.	Non	Non
5	Burkina Faso	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Oui
6	Burundi	Oui	2012	Part. Dev.	Non	ND	Oui	Oui
7	Cameroun	Non	ND	ND	Oui	ND	Non	Oui
8	Comores	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Oui
9	Congo	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Oui
10	Côte d'Ivoire	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Non
11	Djibouti	Non	ND	ND	Oui	ND	Oui	Oui
12	Égypte	NA	ND	ND	Oui	ND	Oui	Oui
13	Eswatini	Non	ND	ND	ND	ND	ND	ND
14	Éthiopie	Oui	ND	Organisme public	Oui	Organisme public	Oui	Oui
15	Gabon	NA	ND	ND	Oui	ND	Non	Non
16	Gambie	Oui	2015	Part. Dev.	Non	ND	Non	Non
17	Ghana	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Oui
18	Guinée	Non	ND	ND	Oui	Gov. & Part. Dev.	Oui	ND
19	Guinée-Bissau	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Non
20	Kenya	Oui	2011	ND	Non	ND	Non	Oui
21	Lesotho	Oui	2012	ND	Oui	ND	Oui	Oui

No.	Pays	Étude sur le profil des capacités conduit depuis 2012	Date de la dernière étude connue	Étude sur les profils commandée par :	Étude sur les besoins en capacités conduite depuis 2012	Étude commandée par :	Le pays a mené une étude ou une évaluation des stratégies existantes pour identifier les besoins en capacités et les moyens d'intégrer l'Agenda 2063 au niveau national	Le pays a mené une étude ou une évaluation des stratégies existantes pour identifier les besoins en capacités et les moyens d'intégrer les ODD au niveau national
22	Liberia	Oui	2013	Organisme public	Oui	Organisme public	Oui	Oui
23	Madagascar	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Non
24	Malawi	Oui	2013	ND	Oui	ND	Oui	Oui
25	Mali	Oui	2015	ND	Oui	ND	Non	Non
26	Maroc	Oui	2015	Part. Dev.	Oui	Part. Dev.	Non	Non
27	Maurice	Oui	2015	ND	Oui	ND	Oui	Oui
28	Mauritanie	NA	ND	ND	#N/A	ND	#N/A	#N/A
29	Mozambique	Oui	2015	ND	Oui	Organisme public	Oui	Oui
30	Namibie	NA	ND	ND	ND	ND	Oui	Oui
31	Niger	Oui	2016	ND	Oui	Part. Dev.	Oui	Oui
32	Nigeria	Non	ND	ND	Oui	Organisme public	Non	Oui
33	Ouganda	Non	ND	ND	Non	ND	ND	ND
34	Rép. centrafricaine	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Non
35	RD Congo	Non	ND	ND	Oui	ND	Oui	Oui
36	Rwanda	Oui	2014	Organisme public	Oui	Organisme public	Oui	Oui
37	Sénégal	NA	ND	ND	ND	ND	Non	Non
38	Sierra Leone	Oui	2013	Gov. & Part. Dev.	ND	Organisme public	Non	Oui
39	Somalie	Oui	ND	Organisme public	ND	ND	ND	Oui
40	Soudan du Sud	Oui	2013	Part. Dev.	ND	ND	Non	Non
41	Tanzanie	Oui	2015	Gov. & Part. Dev.	Oui	Gov. & Part. Dev.	Non	Non
42	Tchad	Non	ND	ND	Non	ND	Non	Non
43	Togo	Non	ND	ND	Oui	Part. Dev.	Non	Oui

No.	Pays	Étude sur le profil des capacités conduit depuis 2012	Date de la dernière étude connue	Étude sur les profils commandée par :	Étude sur les besoins en capacités conduite depuis 2012	Étude commandée par :	Le pays a mené une étude ou une évaluation des stratégies existantes pour identifier les besoins en capacités et les moyens d'intégrer l'Agenda 2063 au niveau national	Le pays a mené une étude ou une évaluation des stratégies existantes pour identifier les besoins en capacités et les moyens d'intégrer les ODD au niveau national
44	Tunisie	Oui	2014	ND	Oui	ND	Oui	Oui
45	Zambie	Oui	2016	Organisme public	Oui	Organisme public	Non	Oui
46	Zimbabwe	NA	ND	ND	Oui	Dev. partner	Non	Non

Part. Dev. = Partenaire au développement. Gov. & Part. Dev. = Gouvernement et partenaire au développement. ND = non disponible/ne s'applique pas.

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

Agence spécialisée de l'Union africaine

SIÈGE

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant, Harare, Zimbabwe
Tél : +263-4 304663, 304622, 332002, 332014; Ext. 274
Mobile : +263 782 005 950, +263 772 185 308–10
Courriel : root@acbf-pact.org
Twitter : @ACBF_Official
Site Web : www.acbf-pact.org

BUREAU RÉGIONAL, AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

The Rhombus,Plot 24 Tumu Street, Kanda Estates Accra, Ghana
Tél : +233 302200738, 209552115 Ext. 800
Courriel : accra@acbf-pact.org

BUREAU RÉGIONAL, AFRIQUE DE L'EST ET AUSTRALE

Bishops Rd, 1st Ngong Ave, ACK Garden Hse, 2nd Flr, NAIROBI, Kenya
Tél : + 254-20 5160052, + 254 727116276
Courriel : root@acbf-pact.org

ISBN 978-1-77937-102-7

EAN 9781779371027

ISBN 9781779371027